

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**“PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE BANANO
ORGÁNICO CLASE A-2 DIRIGIDO A PORTUGAL”**

PRESENTADA POR:

**JOSELYN LIZETH CORREA VIVANCO
TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Línea de investigación: Plan de Negocios


**Piura – Perú
2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE BANANO
ORGÁNICO CLASE A-2 DIRIGIDO A PORTUGAL”**

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO
DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA**



DR. Luis Ubaldo Cueva Jiménez
Ciencias Economicas y Empresariales



Br. JOSELYN LIZETH CORREA VIVANCO
TESISTA

PIURA, PERÚ

2 0 1 8

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE BANANO
ORGÁNICO CLASE A-2 DIRIGIDO A PORTUGAL”**

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO
DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA**

Dr. William Gives Mujica

Presidente



Dr. Mario Ruesta Yarlequé

Secretario



Dra. Isabel Albañil Ordinola

Vocal



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 062-2018-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller JOSELYN LIZETH CORREA VIVANCO**, denominado: **“PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE BANANO ORGÁNICO CLASE A-2 DIRIGIDO A PORTUGAL”**, asesorada por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA (x)

DESAPROBADA ()

Con la mención de:

Sobre suscrita

- (x) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 09 de Noviembre de 2018.

[Signature]
DR. WILLIAM GIVÉS MUJICA
Presidente

[Signature]
DR. MARIO RUESTA YARLEQUE
Secretario

[Signature]
DRA. ISABEL ALBAÑIL ORDINOLA
Vocal

DEDICATORIA

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios, que me da fortaleza, paciencia y sabiduría.

A mi fallecido padre Rodrigo y a Paula mi madre, quienes me apoyaron y me educaron en valores.

A mis hermanos Alan Cristhofer y Renan Yasser, que me impulsan a ser un referente en sus vidas.

A mi abuelo Timoteo, a toda mi familia y amigos, con quienes comparto este logro profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Luis Ubaldo Cueva Jiménez, por haber dirigido con éxito la presente investigación.

Al CEPIBO, por haberme abierto las puertas para materializar esta investigación.

A la Universidad Nacional de Piura y a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, por haber contribuido en mi formación.

RESUMEN

“PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE BANANO ORGÁNICO CLASE A-2 DIRIGIDO A PORTUGAL”

Br. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

La presente idea de negocio tiene como objetivo principal determinar cómo se puede rentabilizar el descarte de banano orgánico producido por CEPIBO (Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico), conocido como Banano

Orgánico A-2, teniendo como destino Portugal. Para el efecto se tomó como guía de investigación el modelo de Paredes (2013), especialista en exportaciones, promovido por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, que consta de ocho aspectos bien definidos. La investigación es de tipo descriptivo y su diseño no experimental. La investigación llegó a la conclusión de que Portugal es un mercado apropiado para exportar Banano Orgánico A-2 por ofrecer un consumo per cápita de 14.2 Kg., y una demanda insatisfecha de 153,812 TM., además de su marcada preferencia por el sabor y el valor nutritivo de la fruta, por encima de su presentación estética. Otra de las conclusiones del estudio es que existe factibilidad técnica para que CEPIBO, en su condición de exportador de Banano Orgánico A-1, pueda producir Banano Orgánico A-2 aprovechando la disponibilidad de mano de materia prima, mano de obra y demás insumos, a costos con participación relativa. El proyecto de investigación arroja un costo de producción de S/.31,534.20 mensuales por el acondicionamiento de dos contenedores de Banano Orgánico A-2 para el mercado de Portugal. Una tercera conclusión, al proyectarse el estudio en un horizonte de cinco años, determinó un VANE de S/.95,561.62 y una TIRE de 119.13%. Así mismo, la proyección del flujo financiero determinó un VANF de S/.97,898.74 y una TIRF de 145.04%. Así se confirma que el proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 para Portugal es rentable tanto económica como financieramente.

Palabras claves: banano orgánico, descarte, exportación, Perú, plan de exportación.

ABSTRACT

"ORGANIC BANANA EXPORT BUSINESS PLAN CLASS A-2 ADDRESSED TO PORTUGAL"

Br. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

The main objective of this business idea is to determine how the discarding of organic bananas produced by CEPIBO (Central Piurana of Small Producers' Associations of Organic Bananas), known as Organic Banana A-2, can be profitably going to Portugal. For this purpose, the model of Paredes (2013), a specialist in exports, promoted by the

Commission for the Promotion of Peru for Exports and Tourism, which consists of eight well-defined aspects, was taken as a research guide. The research is of a descriptive type and its design is not experimental. The research concluded that Portugal is an appropriate market to export Organic Banana A-2 for offering a per capita consumption of 14.2 Kg., And an unsatisfied demand of 153.812 MT., In addition to its marked preference for flavor and nutritive value of the fruit, above its aesthetic presentation. Another of the conclusions of the study is that there is technical feasibility for CEPIBO, as an exporter of Organic Banana A-1, to produce Organic Banana A-2 taking advantage of the availability of raw material, labor and other inputs, at costs with relative participation. The research project yields a production cost of S / .31, 534.20 monthly for the conditioning of two containers of Organic Banana A-2 for the Portuguese market. A third conclusion, when projecting the study in a horizon of five years, determined a VANE of S/.95,561.62 and a TIRE of 119.13%. Likewise, the projection of the financial flow determined a VANF of S/.97,898.74 and a TIRF of 145.04%. This confirms that the export project of Organic Banana A-2 for Portugal is profitable both economically and financially.

Keywords: Organic Banana, Discard, Export, Perú, Export Plan.

INDICE

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 Descripción de la realidad problemática	19
1.2 Formulación del problema.....	21
1.2.1 Pregunta General	21
1.2.2 Preguntas Específicas:	21

1.3 Justificación.....	21
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	22
2.1 Antecedentes bibliográficos	22
2.2 Marco teórico	27
2.2.1 Plan de Negocios de Exportación.....	27
2.2.2 Naturaleza de un Plan de Negocios de Exportación.....	29
2.2.3 Importancia de un Plan de Negocios de Exportación.....	29
2.2.4 Características generales de un Plan de Negocios de Exportación.....	30
2.2.5 Proceso para elaborar un Plan de Negocios de Exportación	31
2.2.6 Aranceles	32
2.2.7 Acuerdos comerciales.....	33
2.2.8 Denominación y/o Normas de Origen.....	33
2.2.9 Normas sobre empaques.....	35
2.2.10 Otras normas o regulaciones	36
2.3 Marco institucional.....	40
2.3.1 La empresa	40
2.3.2 Conformación.....	41
2.3.3 Producción y mercado	41
2.4 Marco legal.....	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1 Modelo teórico	43
3.2 Tipo de investigación	45
3.3 Diseño de la investigación.....	45

3.4 Población y muestra	46
3.5 Instrumentos de recolección de datos	46
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	47
4.1 Resumen ejecutivo	47
4.2 Antecedentes de la empresa	48
4.2.1 La empresa	48
4.2.2 Idea del Plan de Negocio.....	49
4.2.3 Financiamiento requerido	50
4.2.4 Oportunidades de negocio	50
4.2.5 Propuesta Plan de Negocio.....	50
4.3 Plan estratégico y plan organizacional	51
4.3.1 Visión	51
4.3.2 Misión.....	51
4.3.3 Análisis interno.....	52
4.3.4 Análisis externo	53
4.3.5 Análisis FODA	53
4.3.6 Análisis de la competencia	55
4.3.7 Equipo PLANEX.....	55
4.4 Estudio de mercado	56
4.4.1 Producto / servicio.....	56
4.4.2 Determinación del mercado objetivo.....	57
4.4.3 Perfil del cliente.....	64
4.4.4 Medición del mercado	66
4.5 Plan de marketing	69
4.5.1 Producto.....	69
4.5.2 Precio.....	72

4.5.3 Plaza	73
4.5.4 Promoción	76
4.6 Plan de operaciones	77
4.6.1 Ventaja Competitiva - Producción / Comercialización	78
4.6.2 Descarte de banano orgánico.....	78
4.6.3 Proceso de Producción Banano Orgánico A-2	80
4.6.4 Ficha Producto-Insumo	115
4.6.5 Cadena de Producción	119
4.6.6 Costo de Producción.....	121
4.7 Plan logístico	122
4.7.1 Contrato de compra-venta internacional	122
4.7.2 Modalidades de Distribución Física Internacional	129
4.7.3 Procesos de unitarización	129
4.7.4 Utilización de embalajes: rotulado y etiquetado.....	136
4.7.5 Proceso de gestión de exportaciones	139
4.7.6 Proceso de distribución física internacional según INCOTERMS FOB	154
4.8 Plan financiero.....	155
4.8.1 Análisis Financiero.....	155
4.8.2 Presupuesto Maestro.....	160
4.8.3 Estados financieros proyectados.....	167
4.8.4 Evaluación financiera	170
4.8.5 Conclusión.....	176
4.9 Planeación	177
DISCUSION DE RESULTADOS	179
CONCLUSIONES	183
RECOMENDACIONES	185

BIBLIOGRAFIA	187
ANEXOS.....	195

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Evaluación oportunidades de negocios.....	50
Tabla 4.2: Resumen Análisis Interno.....	52
Tabla 4.3: Resumen Análisis Externo	53
Tabla 4.4: Propuesta de Análisis FODA.....	54
Tabla 4.5: Ficha Técnica del Banano Orgánico A-2	57
Tabla 4.6: Ficha país Portugal	61
Tabla 4.7: Aranceles mercados portugués y peruano	63
Tabla 4.8: Precios propuestos por cliente importador	72

Tabla 4.9: Volúmenes de descarte de banano orgánico (cajas)	79
Tabla 4.10: Materia prima proceso productivo de Banano Orgánico.....	115
Tabla 4.11: Mano de obra directa proceso productivo de Banano Orgánico	116
Tabla 4.12: Mano de obra indirecta proceso productivo de Banano Orgánico	117
Tabla 4.13: Alquiler de Maq. y Eq. Proceso productivo de Banano Orgánico	118
Tabla 4.14: Materiales ind. fabric. Proceso productivo de Banano Orgánico	118
Tabla 4.15: Combustible proceso productivo de Banano Orgánico	119
Tabla 4.16: Costo de producción Banano Orgánico	121
Tabla 4.17: Distribución Física Internacional (DFI)	154
Tabla 4.18: Estructura estimada de las inversiones	155
Tabla 4.19: Maquinaria y equipos requeridos	156
Tabla 4.20: Maquinaria y equipos sujetos a depreciación	157
Tabla 4.21: Cálculos de la depreciación	157
Tabla 4.22: Cálculos amortización de intangibles	158
Tabla 4.23: Cálculos del capital de trabajo.....	159
Tabla 4.24: Presupuesto de ingresos por venta de Banano Orgánico A-2.....	161
Tabla 4.25: Presupuesto de materia prima e insumos.....	163
Tabla 4.26: Presupuesto de mano de obra directa	164
Tabla 4.27: Presupuesto de gastos de fabricación	165
Tabla 4.28: Presupuesto gastos de ventas	165
Tabla 4.29: Presupuesto de gastos logísticos.....	166
Tabla 4.30: Presupuesto gastos de administración	166
Tabla 4.31: Proyección del EBITDA proyecto Banano Orgánico A-2	167
Tabla 4.32: Proyección Estado de Resultados Económico.....	168
Tabla 4.33: Proyección Estado de Resultados Financiero	169
Tabla 4.34: Proyección Flujo de Caja Económico	172
Tabla 4.35: Proyección Flujo de Caja Financiero	174
Tabla 4.36: Análisis de sensibilidad al precio	176
Tabla 4.37: Plan de Acción Propuesto.....	178
Tabla 4.38: Comparativo de proyectos	182

INDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: Resultados evaluación del mercado objetivo	60
Figura 4.2: Página web de Oikos	66
Figura 4.3 : Defectos admisibles del Banano Orgánico A-2.....	71
Figura 4.4: Niveles de maduración, fase de verde arriba de 5.....	71
Figura 4.5: Vista de los exteriores de SONAE en Portugal.....	73
Figura 4.6: Cadena de supermercados de SONAE en Portugal	74
Figura 4.7: Detalles de comercializadora Jerónimo Martins JM	74
Figura 4.8: Cadena de supermercados asociados con las operaciones de JM.....	75

Figura 4.9: Hipermercado Continente de SONAE.....	75
Figura 4.10: Supermercado Pingo Doce	76
Figura 4.11: Flujograma sub-etapa Proceso Agronómico	81
Figura 4.12: Flujograma sub-etapa Proceso Valor Agregado.....	88
Figura 4.13: Recepción de la fruta en empacadora.....	89
Figura 4.14: Calificación de la fruta	90
Figura 4.15: Iniciación de la labor de desmane	91
Figura 4.16: Labor de desmane utilizando el cuchillo curvo.....	91
Figura 4.17: Closteo de fruta en tina.....	92
Figura 4.18: Labor de seleccionado.....	93
Figura 4.19: Labor de desinfección de coronas	94
Figura 4.20: Utilización de maquina fumigadora	94
Figura 4.21: Etiquetador de clúster.....	95
Figura 4.22: Bananos etiquetados	96
Figura 4.23: Despliegue de cajas.....	96
Figura 4.24: Despliegue de paredes laterales	97
Figura 4.25: Despliegue de ojales	97
Figura 4.26: Despliegue del lado cerca.....	98
Figura 4.27: Despliegue de lados longitudinales	98
Figura 4.28: Forma de empaque en caja de cartón.....	100
Figura 4.29: Caja de plástico armada.....	101
Figura 4.30: Forma de peso y tapado de caja de cartón	101
Figura 4.31: Balanza para pesar banano.....	102
Figura 4.32: Codificadora para identificar banano.....	102
Figura 4.33: Codificación de caja con código de trazabilidad.....	103
Figura 4.34: Estiba para transporte de cajas de cartón.....	103
Figura 4.35: Acondicionamiento en cajas de plástico	104
Figura 4.36: Forma de pallets utilizados en proceso.....	104
Figura 4.37: Instalación de esquineros para paletizado	105
Figura 4.38: Zunchos para el paletizado.....	105
Figura 4.39: Grapas utilizadas en el paletizado	106
Figura 4.40: Uso de estoca en el paletizado	106

Figura 4.41: Ensunchadora	107
Figura 4.42: Engrampadora.....	107
Figura 4.43: Apilamiento de cajas plásticas	108
Figura 4.44: Cierre de contenedor.....	109
Figura 4.45: Instrumento de medición de temperatura.....	109
Figura 4.46: Transporte de contenedor al puerto.....	110
Figura 4.47: Movimiento en patio de contenedores	110
Figura 4.48: Proceso Smart Cycle.....	114
Figura 4.49: Cadena de producción Banano Orgánico A-2	120
Figura 4.50: Modalidades de Distribución Física Internacional.....	129
Figura 4.51: Acondicionamiento del banano en fundas Politubo	130
Figura 4.52: Funda Poliborbuja	131
Figura 4.53: Funda Clúster.....	131
Figura 4.54: Caja de plástico	132
Figura 4.55: Proceso de Paletización	133
Figura 4.56: Contenedor refrigerado	134
Figura 4.57: Camara de frio en CEPIBO.....	135
Figura 4.58: Camara de frio vista desde su interior.....	135
Figura 4.59: Medidas de la cámara de frio	136
Figura 4.60: Primer modelo de marca de producto	137
Figura 4.61: Segundo modelo de marca de producto propuesto.....	137
Figura 4.62: Logotipo de CEPIBO	138
Figura 4.63: Stickers de Oikos	138
Figura 4.64: Modelo de Proforma-Orden de pedido	140
Figura 4.65: Modelo de factura comercial del CEPIBO	141
Figura 4.66: Modelo de Packing List.....	142
Figura 4.67: Modelo de Guía de Remisión	143
Figura 4.68: Modelo de instrucciones de embarque.....	144
Figura 4.69: Modelo de Declaración Unica de Aduanas (DAM)	146
Figura 4.70: Bill of Lading (B/L)	147
Figura 4.71: Reserva de espacio / Booking Note	148
Figura 4.72: Modelo de Certificado de Origen.....	152

Figura 4.73: Modelo de Certificado Fitosanitario	153
Figura 4.74: Método de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	171

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Test para identificar el mercado objetivo	195
Anexo 2: Volumen de importaciones en miles de dólares Portugal.....	198
Anexo 3: Volumen de importaciones en toneladas Portugal	199
Anexo 4: Volumen importaciones en miles de dólares Holanda	200
Anexo 5: Volumen importaciones en toneladas Holanda	201
Anexo 6: Volumen importaciones en miles de dólares España.....	202
Anexo 7: Volumen importaciones en toneladas España	203
Anexo 8: Certificado Global Gap	204

Anexo 9: Certificación de FairTrade-Comercio Justo	205
Anexo 10: Certificación Orgánica.....	206
Anexo 11: Certificación EUR-1	207
Anexo 12: Carta cotización de servicios logísticos	208
Anexo 13: Detalle de cotización de servicios LINK Logística Peruana S.A.....	209
Anexo 14: Representante de Oficina OCEX Perú.....	210
Anexo 15: Visita a parcela de banano orgánico	210
Anexo 16: Revisión de plantas de banano orgánico	211
Anexo 17: Visita a empacadora de CEPIBO en “La Horca”	211
Anexo 18: Cable vía para transporte de banano hacia la empacadora	212
Anexo 19: Descarte de banano en zona de empaque	212
Anexo 20: Explicación del proceso en empacadora.....	213
Anexo 21: Revisión de cajas procesadas.....	213
Anexo 22: Visita al centro de paletizado	214
Anexo 23: Cajas de banano debidamente paletizadas	214
Anexo 24: Revisando la cámara de frío.....	215
Anexo 25: Pallets en proceso.....	215
Anexo 26: Tasas y Tarifas BCP para el Capital de trabajo.....	216
Anexo 27: Cálculo de promedio de Betas para los sectores	216
Anexo 28: Reporte de Inflación según BCRP	217
Anexo 29: Primer embarque de banano orgánico peruano llega a Portugal.....	217

INTRODUCCIÓN

Las exportaciones peruanas sumaron US\$ 7 465 millones durante el primer bimestre de 2018, con lo cual aumentaron 10,3% respecto al similar periodo del año 2017¹; países como EE.UU, Holanda, España y Reino Unido concentran el 58.77% de las exportaciones en fruta, siendo el banano orgánico la cuarta fruta más exportada, luego de la uva, la palta y

¹ Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). “Informe mensual de exportaciones (Acumulado) 2018”.

el mango. Otros países como Canadá, Japón, China y Portugal han introducido también el banano orgánico en sus dietas alimenticias por su agradable sabor y su alto valor nutritivo.

A nivel nacional, la producción de banano orgánico está concentrada en el departamento de Piura, donde se dispone de más de 5 mil has para su cultivo². Los productores de esta zona tienen experiencia en la producción y comercialización de este cultivo, puesto que lo vienen haciendo formalmente desde el año 2003. En este contexto, nace la idea de negocio, cuyo objetivo principal es determinar la forma para hacer rentable el descarte de banano orgánico que produce el CEPIBO, mediante la exportación al mercado de Portugal.

El problema se refleja en el descarte que se genera en el proceso de producción del banano orgánico, estimado en 10% del producto terminado que equivale a 24,064 cajas anuales. Actualmente dicho descarte es devuelto por el CEPIBO a los productores, asociados y éstos a su vez lo comercializan mediante intermediarios locales que les ofrecen precios irrisorios y poco estandarizados. El presente plan de negocios plantea aprovechar y utilizar este descarte, para crear un producto alternativo que pueda exportarse para satisfacer la demanda insatisfecha del mercado portugués.

El presente proyecto se justifica dada la relevancia económica que representa para el CEPIBO su puesta en marcha, así como la relevancia social que representaría su implementación para mejorar los ingresos de las 12 asociaciones que integran a unos 845 productores de banano orgánico y sus familias.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad problemática

Piura es uno de las regiones que aprovecha los recursos y gran parte de sus tierras, las cuales son designadas para las diferentes actividades agrícolas que se realizan en la ciudad de Sullana a unos 30 km de distancia; así se le denomina la región del “Valle del Chira”.

² Radio Programas del Perú (RPP) “Piura: Impulsan producción de banano orgánico en el Valle de Chira”, 2011.

El Valle del Chira se le conoce así por la presencia del río Chira de este modo en el transcurrir de los años se le conoce también por ser la región de mayor exportación de banano orgánico, esta zona cuenta con muchas hectáreas sembradas, desde hace ya 16 años atrás, muchas de las personas en su mayoría agricultores son los poseedores de esta gran riqueza; allí se produce el banano orgánico cuya clase es el denominado banano Cavendish Valery.

Actualmente existen más de 14 organizaciones, y entre ellas logramos resaltar a Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO), la cual es una de las empresas importantes en este sector, se caracteriza por ser una de entidades de mayor producción y exportación de banano orgánico hacia el mercado europeo, mercado competitivo, exigente en temas de calidad y despacho de mercancías; por lo que tendrá que cumplir las condiciones favorables para el consumidor, con un producto A-1.

El problema se ve reflejado en el descarte que se genera debido a las deficiencias en la producción del banano orgánico, desde el cultivo hacia el empacado; posibles causas son el mal manejo de prácticas agrícolas y de las escasas técnicas de cuidado dentro del proceso productivo, trayendo como consecuencia el 10% de mermas, afectando de esta forma a los ingresos económicos, teniéndose en cuenta como actor principal a CEPIBO y a los agricultores que forman parte de ella, así como también al bienestar social de cada asociación.

El tema fundamental es aprovechar y utilizar este descarte, producto que debió ser exportado teniendo en cuenta que forma parte de los requerimientos hechos por el importador debido a la demanda de banano orgánico que es cada vez más apreciada en el mercado mundial.

CEPIBO, actualmente exporta 680 contenedores anuales, debido al crecimiento de exportaciones aumentado la siembra de este producto bandera que existe en la región, la asociatividad también va en aumento debido a la gran demanda y expectativas de los consumidores europeos que aportan a la economía estable del Perú y de la región Piura.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Pregunta General

¿De qué manera se puede rentabilizar el descarte de banano orgánico clase A-2 producido por CEPIBO?

1.2.2 Preguntas Específicas:

a) ¿Cuál es la demanda insatisfecha de banano orgánico clase A-2 en el mercado de Portugal?

b) ¿Cuenta CEPIBO con factibilidad técnica para ofrecer banano orgánico clase A-2 acorde a la demanda del consumidor portugués?

c) ¿Cuál es la rentabilidad económica y financiera de exportar banano orgánico clase A-2 al mercado específico de Portugal?

1.3 Justificación

Hoy en día la demanda de productos orgánicos en el mundo ha sido una de las principales actividades comerciales que el Perú ha considerado dentro de sus inversiones a corto y mediano plazo.

Esta investigación nació debido a que he observado desde ya hace unos años atrás el creciente mercado exportador en la región Piura, a la vez la gran demanda del banano orgánico frente a innumerables requerimientos por importadores, y la producción de banano orgánico acompañada de mermas debido a factores internos dados en el proceso productivo.

CEPIBO puede aprovechar esta oportunidad para poder de alguna u otra manera rentabilizar este banano clase A-2, que cumplirán la función de satisfacer otros mercados europeos, tal es el caso de Portugal.

El presente trabajo de investigación tiene el fin de diagnosticar las oportunidades que dichos países nos brindan considerando así sus características, normas y políticas de exportación, y así permita potencializar la exportación de banano clase A-2.

Nuestro objetivo principal de CEPIBO es que brinde un banano de calidad con entrega puntual, cumplimiento de estándares exigidos por dichos mercados y con el despacho de las mercancías en las óptimas condiciones, utilizando de esta forma así el INCOTERM FOB, que el mercado competitivo internacional requiere en estos tiempos de exportación de productos orgánicos.

1.4 Objetivos

Para la presente investigación, se trazaron los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo rentabilizar el descarte de banano orgánico clase A-2 producido por CEPIBO.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar la demanda insatisfecha de banano orgánico clase A-2 en el mercado de Portugal.
- b) Determinar la factibilidad técnica de CEPIBO para ofrecer banano orgánico clase A-2 acorde a la demanda del consumidor portugués.
- c) Medir la rentabilidad económica y financiera de exportar banano orgánico clase A-2 al mercado específico de Portugal.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes bibliográficos

De índole internacional:

Fernández (2016) “La Exportación de Banano Orgánico Como Alternativa Para la Diversificación de la Oferta Exportable en la Provincia Del Oro” realizado en Ecuador. El

trabajo de investigación propende a demostrar que la producción de banano orgánico certificado para su exportación, es una alternativa idónea para la diversificación de la oferta exportable del sector agrícola en la provincia de El Oro, en función de su creciente demanda y la constante alta rentabilidad. Como conclusiones de la investigación se mencionan: a) La producción de banano orgánico certificado es una alternativa para la diversificación de la oferta exportable de la provincia de El Oro. b) La producción de banano orgánico en la provincia de El Oro es muy reducida, representando el 2% de las exportaciones dentro de la partida arancelaria del banano tipo Cavendish, el más importante de los distintos tipos de banano de exportación nacional. c) Los bajos precios de la caja de banano convencional, provocados por su excesiva oferta mundial, que se ve afectada en determinados meses del año en que baja la demanda internacional, provocando una reducción de los cupos de importación.

Navarro (2009) “Estudio de Factibilidad Para la Exportación de Banano Orgánico Refrigerado con Cubierta de Chocolate a Alemania, con Ubicación en la Zona Franca de la Ciudad de Guayaquil” Ecuador. El objetivo primordial de la investigación está dirigido a efectivizar la instalación de un proyecto de exportación de banano orgánico cubierto de chocolate orgánico, cuya planta de producción se encuentre en la Zona Franca de Guayaquil y se exporte a Alemania que considera aspectos innovadores encaminados al éxito comercial y a la factibilidad financiera. Las conclusiones del estudio se resumen de la siguiente manera: El proyecto puede generar una rentabilidad de 35,9%, lo cual resulta una cifra muy atractiva para cualquier empresario inversionista. La demanda de frutas tropicales por parte de los países de Europa, especialmente Alemania está incrementado, lo que generaría la creación de algunas nuevas líneas de producto para el consumo de los clientes meta. Ecuador tiene como fortalezas y oportunidades que se pueden encontrar en este proyecto, como por ejemplo la gran demanda de estos productos y la ilimitada capacidad para cultivarlos.

De índole nacional:

Rubio (2008), en “Exportación de Café Orgánico a España”, se plantea como objetivo principal analizar las posibilidades que tiene el café orgánico para ingresar al mercado español como alternativa frente a su excelente calidad y precios competitivos.

Determinar y establecer la rentabilidad del proyecto de exportación de café orgánico al mercado español. La metodología utilizada comprende: resumen ejecutivo, definición del proyecto, estudio de mercado, proceso logístico, estudio técnico, estudio de la inversión y financiamiento, estudio de los ingresos y egresos, evaluación, organización y aspectos legales. Entre sus resultados reportan una inversión de \$41 131,54 con un VAN de \$27.226,86 a 5 años y una TIR de 71,72%. Aportará la utilidad de emplear la metodología de dicha investigación basada en el INCOTERM FOB, así como los documentos utilizados para la exportación y su estructura de costos basados en éste.

Jibaja y Rentería (2011), en su “Plan de Negocios de Exportación de Harina de Lúcuma Peruana al Mercado Italiano”, tienen como objetivo desarrollar, comercializar y exportar un innovador producto (harina de lúcuma) con excelentes condiciones organolépticas y alto valor nutricional posicionando la marca a través de un producto exclusivo en el mercado nacional e internacional. La metodología utilizada fue el método USAID. Se aplicó una encuesta a 12 empresarios italianos de las industrias panificadoras y heladeras de la ciudad de Milano, a 15 agricultores, 5 productores de harina de lúcuma, 3 distribuidores de lúcuma. Los instrumentos de investigación utilizados son entrevistas, encuestas, Focus Groups y guías de observación. Entre sus resultados reportan una inversión de \$43.547,27.00 con un VAN de \$29.848,77 a 5 años y una TIR de 64,2%. La Utilidad para esta investigación radica en la metodología empleada, los documentos utilizados para la exportación, la estructura de costos, así como los cuestionarios y las guías de entrevistas utilizadas. Todo lo cual brinda una orientación a la investigadora de su posible utilización y/o adaptación.

La Rosa y Camaiora (2016), en su investigación “Exportación de Banano Orgánico a Canadá” Lima – Perú, se proponen como objetivo general desarrollar un Plan de Negocios viable para la exportación de un producto nutritivo y de calidad, que es el banano orgánico, al mercado canadiense. Entre las principales conclusiones del estudio se mencionan las siguientes: a) La calidad del banano que sale de parcela y el control logístico durante su empaque, transporte y distribución son aspectos claves que determinan el estado, en el que el banano llega al consumidor. b) Canadá es un mercado potencial y el más idóneo para direccionar las exportaciones peruanas de banano orgánico. c) Las cooperativas productoras de banano orgánico no cuentan con la capacidad suficiente para exportar por si

solos. d) El nivel de producción nacional no es restrictivo, ya que la oferta solicitada representa solo un 0.07% de la oferta total peruana. e) La empresa proveedora de banano orgánico es CEPIBO, debido a su experiencia, reputación, nivel de producción y ubicación geográfica, que facilita el flujo del producto al puerto de Paita debido a su cercanía con este. Entre sus resultados reportan una inversión de S/.66 739,96 con un VAN de S/.51.403,00 a 5 años y una TIR de 24,64%.

De índole local:

Ruiz (2009), en su tesis “Determinación de la oferta exportable orgánico desde el departamento de Piura hacia los mercados de Europa para el año 2010”, se plantea como objetivo de dicha investigación la determinación de la oferta exportable de banano orgánico desde el departamento de Piura hacia los mercados europeos. Señala que utiliza una investigación sustantiva de tipo longitudinal; utiliza series históricas de los años 2004 al 2008 para proyectar la oferta para el periodo 2009-2013, sobre una muestra de 17 asociaciones y 14 empresas comercializadoras de banano orgánico a quienes se les aplicó la encuesta. Entre las principales conclusiones del estudio se mencionan las siguientes: a) la oferta exportable desde el departamento de Piura hacia Europa para el año 2010 es de 63 555.84 toneladas. b) la producción de banano orgánico en el departamento de Piura para el año 2010 es de 117 698.96 toneladas. c) los requerimientos de calidad para el ingreso de banano orgánico a Europa es contar con el certificado orgánico emitido por una certificadora, contar con la certificación global gap.

Flores y Vilela (2009), en su tesis “Diagnóstico del sistema productivo actual de banano orgánico y lineamientos de propuesta para incrementar los niveles de productividad en la central piurana de asociaciones de pequeños productores de Banano Orgánico-CEPIBO”, se plantean como objetivo principal determinar el grado de productividad a partir de cual proponer lineamientos que mejoren el sistema productivo de banano orgánico para CEPIBO. La metodología que utilizaron, es de tipo descriptiva explicativa correlacional, para la muestra se encuestó a 137 técnicos agrícolas de las bases integradas a CEPIBO. Los resultados son: deficiente riego en parcela, no existen sistemas de drenaje en todas las áreas de producción, las actividades de abonamiento no son realizados de manera eficiente, no existe una planificación de nutrición vegetal, escaso control de plagas y

enfermedades y las actividades de protección y seguridad del banano no son desarrolladas por los productores en el momento oportuno. Se utilizara para la comprensión de los aspectos relacionados con la factibilidad técnica.

Rosales (2012), en su tesis “Propuesta de un plan de exportación hacia el mercado Holandés 2012 para la asociación de productores de Banano Orgánico Valle del Chira (APROBOVCHIRA)”, se plantea como objetivo principal desarrollar un plan de exportación hacia el mercado holandés para la asociación de productores de banano orgánico Valle del Chira (APROBOVCHIRA). La metodología que se aplico fue la de una entrevista cuyo instrumento de recolección de datos es la guía de preguntas, se tomó como muestra a 331 personas estimadas como socios. Los resultados fueron que la asociación tiene las fortalezas para seguir exportando el producto y que este llegue a Holanda. El producto que se está ofreciendo al mercado holandés es un producto que cuenta con la demanda suficiente de los mercados europeos, a la vez se están utilizando métodos naturales para hacer que el producto sea de muy buena calidad y que el plan que están proponiendo será de mucha ayuda para la asociación ya que será un punto fuerte para que ellos tengan una mejor salida del producto. La utilidad para esta investigación es que dicha propuesta sirve como modelo de plan de exportación hacia el mercado europeo, ya que proporciona información de los diferentes documentos y la distribución física internacional necesarios para exportar a Europa.

Rivera (2003), en su tesis “Diseño de una estrategia de promoción para incentivar el consumo de banano orgánico en el Valle del Chira”, se plantea como objetivo diseñar una estrategia de promoción para incentivar el consumo de banano orgánico en el Valle del Chira; basándose en las percepciones de los posibles consumidores y los pequeños productores del valle. La metodología que se utilizó para obtener información precisa del comportamiento de las variables, es de tipo transversal-descriptiva, el muestreo fue no probabilístico y se tomó una muestra de 32 personas en los distritos de influencia del proyecto de banano orgánico, cuyos resultados fueron de 19% de la población consume banano orgánico. De estos, el 49% lo prefiere por los beneficios que trae este producto en la salud humana y en el medio ambiente, asimismo el 75% de los que si consumen prefiere consumir banano convencional. La utilidad para esta investigación es que dicha tesis muestra que la mayoría de la población no consume banano orgánico, y que los

consumidores potenciales de esta asociación tienen la voluntad de promocionar banano orgánico.

2.2 Marco teórico

A continuación se muestra una relación de definiciones y conceptos teóricos que sustentan la investigación.

2.2.1 Plan de Negocios de Exportación

Stutely (2000, pág. 8), señala que “un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método a llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro. Esa cierta actividad podría ser las operaciones de un negocio de una sola persona o de un importante conglomerado multinacional; podría referirse a la empresa o solo una pequeña división”.

Asimismo Stutely (2000, pág. 10), considera que los planes de negocios se emplean con muy diversos fines. En los que se pueden considerarse como: la expresión formal de un proceso de planeación, una petición de financiamiento, un esquema para ser aprobado y una herramienta para la administración operativa.

Por otro lado, Mogens (2009, pág. 7), considera que “Un plan de negocios es una descripción del negocio que usted quiere iniciar. También es una planificación de cómo piensa operarlo y desarrollarlo”.

De esta manera Mogens (2009, pág. 7), considera que elaborar un plan de negocios sirve para varios propósitos como ayuda a estructurar y realizar sus visiones, reúne conocimientos y compila información, facilita un marco para mejorar la toma de decisiones comerciales, convence a la familia, los bancos y otros inversionistas de que usted merece una inversión, es una prueba de dedicación y es una base para obtener mejores consejos de los cooperadores y socios.

Se dice cuando el plan de negocios este escrito, describirá los siguientes temas: el concepto de negocio, los recursos personales y objetivos, el producto/servicio, la descripción del mercado, el marketing y ventas, la organización practica de su negocio, el desarrollo del negocio, los presupuestos y la financiación.

Asimismo Viniegra Rocío (2007,9), describe como “El plan de negocios es un requisito muy importante para los inversionistas o entidades de financiamiento antes de decidir si aportaran o no los recursos que solicitamos”.

También Viniegra Rocío (2007,13), considero como ejemplo y punto de vista de una empresa o negocio, que la planeación se ve plasmada en lo que se conoce como un plan de negocios, el cual no es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás.

El plan de negocios nos ayuda a visualizar hoy como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

Zorita Lloreda (2015,16), define “El plan de negocio puede considerarse una herramienta de reflexión”.

A la vez Zorita Lloreda (2015,16), precisa que es importante seguir un plan o plan de negocios por su diseño, su estructura, aporta credibilidad, información a buscar, es una guía, incluye un plan de viabilidad y es revisable.

Naveros Arrabal & Cabrerizo Dumont (2009,6), describen al plan de negocio como “El documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcara desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica”.

A través del mismo se va a definir, como el máximo detalle posible: la actividad que proyecta desarrollar la empresa, el mercado al que va dirigirse, las estrategias para penetrar el mercado, la competencia con la que se va encontrar y los objetivos y medios para lograr sus fines, los recursos financieros que se va a necesitar los primeros años y las fuentes para cubrirlos y las instalaciones, equipos y personal que se necesitaran.

Paredes Bullón (2010, 8), define al plan de negocios de exportación como llevar la idea de negocio hacia el ámbito internacional, por ser este plan hacia el mercado exterior,

busca el producto de la empresa seleccionada para exportar y el país seleccionado como mercado objetivo.

Según la Small Business Administration (SBA, 2016, 22), señala que el plan de negocios de exportación incluye la realización de evaluación de negocios y productos, la revisión de preparación y la investigación de potenciales mercados extranjeros. El plan de negocios de exportación se convertirá en parte del plan general de negocios.

2.2.2 Naturaleza de un Plan de Negocios de Exportación

La Small Business Administration (SBA, 2016, 22), sugiere acercarnos a las operaciones de exportación de la misma manera que con las operaciones domésticas, usando fundamentos de negocios sólidos. Desarrollar un Plan de Negocios de Exportación y el Plan de Marketing posterior ayudará a evaluar la actual situación de mercado, metas de negocio y compromiso. Esto aumentará las oportunidades de éxito.

La Administración de Pequeños Negocios de los Estados Unidos proporciona programas de garantía de préstamos para la exportación para ayudar a las pequeñas empresas a vender productos o servicios en el extranjero. Estos programas de préstamos de la SBA son importantes porque la mayoría de los bancos en los Estados Unidos no proporcionan préstamos para los avances de capital de trabajo de exportación en órdenes de exportación, créditos de exportación o cartas de crédito. En este contexto, es importante señalar que el capital de trabajo de exportación es diferente de los préstamos comerciales nacionales. Debido a esto, se necesita saber qué prestamistas son eficientes en la exportación y la financiación para apoyar sus ventas de exportación.

Según la SBA (2016, 22), y el Departamento de Comercio, la creación de un plan de negocios de exportación es vital para definir el estado actual de la empresa, los objetivos internos y el compromiso.

El proceso de planificación de negocios implica reunir hechos, identificar posibles limitaciones y establecer metas y objetivos específicos como hitos para el éxito.

2.2.3 Importancia de un Plan de Negocios de Exportación

La Small Business Administration (SBA, 2016, 22), señala la importancia de la planificación al explorar la exportación, estimar si es rentable y conduce a un aumento de

las ventas para su negocio. Si bien hacer negocios a nivel internacional no es una tarea sencilla, esta institución proporciona un plan bien diseñado para empezar. Así como:

a) La planificación de exportaciones guiará la dirección futura de su negocio, por lo que es fundamental que todos los tomadores de decisiones clave participen.

b) Si el Plan de Negocios de Exportación basado en la evaluación y Plan de Marketing son útiles, deben reflejar ideas y esfuerzos. De esta manera, estará listo para "golpear el suelo corriendo" a medida que comienza a ejecutarlos.

c) Una planificación adecuada permite a la empresa exportadora reflejar la realidad, no los "supuestos". Comenzar con una evaluación honesta y proceder con un plan realista son los primeros pasos importantes.

De hecho, el proceso de planificación requiere observar operaciones comerciales futuras y anticipar mejor el crecimiento. Como resultado, habrá un mejoramiento para el futuro y más información sobre el negocio.

2.2.4 Características generales de un Plan de Negocios de Exportación

La SBA (2016, 22), resalta algunas claves para el éxito de la exportación, entre ellas tenemos:

a) A medida que los productos o servicios son adecuados para el mercado internacional, se sugiere utilizar una lista de verificación.

b) Un negocio que puede tener éxito en el mercado de exportación debe ser: exitoso en su actual operación doméstica, dispuesto a comprometer sus recursos de tiempo, gente y capital al programa de exportación.

c) La entrada en los mercados internacionales puede tomar hasta dos años de salida de efectivo antes de generar un beneficio.

d) Debe ser sensible y consciente de las diferencias culturales en hacer negocios en otros países.

A su vez la SBA (2016, 22), define la debida planificación al requerir compromiso. Teniendo cinco razones importantes por la que pasa este proceso integral:

a) Sugerir elaborar hojas de trabajo que ayudará a evaluar el nivel de compromiso con la exportación.

b) Evaluar el potencial del producto/servicio para el mercado global.

c) El plan inicial le da un punto de partida efectivo para administrar con éxito las operaciones comerciales internacionales.

d) Una vez que tenga el Plan de Negocios de Exportación y el Plan de Marketing subsecuente, tendrá materiales preparados para comunicar sus ideas de negocio a inversionistas potenciales, socios y otras partes interesadas. Esta sección es un excelente punto de partida para buscar financiación internacional.

e) Con el plan, se puede permanecer centrado en objetivos primarios y medir sus resultados como cada paso se logra.

2.2.5 Proceso para elaborar un Plan de Negocios de Exportación

El Programa Exporta Perú (2016), nos da a conocer las etapas del plan exportador como se indica:

1. Selección de empresas y evaluación inicial.
2. Análisis del potencial exportador de la empresa.
3. Análisis del producto en el mercado objetivo.
4. Análisis de competitividad.
5. Elaboración de los planes de acción.
6. Evaluación final del plan exportador.

Paredes (2011,21), toma en cuenta la estructura del plan de negocios de exportación en 2011, el cual se basó en cuatro capítulos que fueron ampliado a 8 capítulos en el año 2013 y que se utilizó como modelo para el desarrollo de esta investigación.

A continuación la estructura del plan de exportación basada en 4 capítulos según Paredes (2011,21):

Resumen ejecutivo

1.0 El plan estratégico y plan organizacional

- 1.1 Descripción de la empresa
- 1.2 Datos de la empresa
- 1.3 Matriz resumen de fortalezas y debilidades
- 1.4 Plan organizacional

2.0 Análisis del producto en el mercado objetivo y el plan de marketing

- 2.1 Análisis del producto
- 2.2 Partida arancelaria
- 2.3 Selección del mercado objetivo
- 2.4 Mercado objetivo
- 2.5 Perfil del consumidor
- 2.6 Medición de mercado
- 2.7 Análisis competitivo y Benchmarking
- 2.8 Mix marketing

3.0 La gestión exportadora

- 3.1 Análisis del precio de exportación
- 3.2 Distribución física internacional
- 3.3 Manejo documentario
- 3.4 Modelo de cotización

4.0 Análisis financiero y plan financiero

- 4.1 Análisis financiero
- 4.2 Plan financiero

2.2.6 Aranceles

El comercio entre los países miembros de la Unión Europea está exento de tarifas arancelarias. Si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se

calculan en base ad-Valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las Tarifas Arancelarias Generales.

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre el Perú y la Unión Europea fue suscrito el 26 de junio de 2012 en la ciudad de Bruselas, Bélgica, y entró en vigencia el 1 de marzo de 2013. En materia de beneficios arancelarios, el ALC con la UE le permite al Perú un acceso preferencial para el 99,3% de los productos agrícolas, así como para el 100% de los productos industriales. Es por ello que productos como espárragos, paltas, café, frutos del género Capsicum, alcachofas, entre otros, ingresan exentos del pago de aranceles al mercado europeo. (Siicex, 2017)

2.2.7 Acuerdos comerciales

Según Ices (2017), los acuerdos económicos bilaterales del Perú con terceros países son los siguientes:

- a) Abril 2014: Convención para evitar la doble tributación y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta.
- b) Mayo 2013: Acuerdo de cooperación en el dominio del turismo.
- c) Octubre 1995: Acuerdo de promoción y protección recíproca de inversiones.

2.2.8 Denominación y/o Normas de Origen

El origen es la nacionalidad “económica” de los bienes comercializados. La nacionalidad, el valor y la clasificación arancelaria de los bienes deberá determinarse para saber qué derechos y cargas se aplican a estos, así como cualquier restricción aduanera o requisitos especiales. El Certificado de Origen es un documento que acredita el origen y la procedencia de las mercancías, basado en las normas de origen establecidas en los diferentes esquemas de preferencias, convenios o acuerdos suscritos por el Perú³.

Incluso si encuentra un conjunto específico de normas de origen para cada país beneficiario o donante, a todos se les aplicarán los mismos principios básicos y la misma estructura. Aquí se presentan los elementos más relevantes que se deben considerar:

³ Normas de origen de Colombia, Perú y Ecuador según, (Export Helpdesk, 2017).

- a) Bienes totalmente obtenidos, suficientemente transformados: solo en el país beneficiario y sin incorporar materiales de ningún otro país.
- b) Es el caso de las plantas, minerales, animales vivos, etc. En estos casos, se entiende que los productos vegetales son originarios del país beneficiario si se recolectan ahí.
- c) Operaciones mínimas.
 - Acumulación: la acumulación diagonal entre la UE, Colombia, Ecuador y Perú y entre Colombia, Ecuador y Perú, por un lado, y Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela, por el otro, en algunas condiciones .
 - Tolerancia: la tolerancia se fija en el 10 % del precio de venta “franco fábrica” del producto para todos los productos, excepto para la ropa y los productos textiles, para los que se aplica una tolerancia específica.
 - Transporte directo o norma de no manipulación: deberán presentarse documentos justificativos del transporte directo ante las autoridades aduaneras del país de importación.
 - Devolución de los derechos: la devolución de los derechos está autorizada.

Hay dos tipos distintos de normas de origen: preferenciales y no preferenciales.

2.2.8.1 Normas de origen preferenciales de la UE

Son los instrumentos utilizados para determinar si un producto exportado de un país o socio beneficiario pueden ser considerados suficientemente vinculados con ese país y, por tanto, originarios de allí a efectos de gozar de la preferencia arancelaria de la UE otorgada a ese país.

Si se pretende importar bajo un régimen preferencial a la UE un producto de un país o socio beneficiario, no basta con que el producto sea exportado desde ese país; el producto debe ser originario de ese país. Las normas de origen especificarán si efectivamente el producto se considerará como originario de ese país en concreto y, por tanto, recibirá la preferencia.

Para la implementación de los acuerdos preferenciales, solo son relevantes las normas preferenciales de origen. Las normas de origen aplicadas a cada país o socio beneficiario no son idénticas en todos los casos, cada régimen preferencial tiene adjunto un conjunto específico de normas de origen.

2.2.8.2 Normas de origen no preferenciales de la UE

Estas normas se usan para establecer el origen de la mercancía para distintos fines (aranceles cuando no hay un acuerdo preferencial, estadísticas, implementación de contingentes no preferenciales, medidas de defensa comercial). Los principios principales aplicables para las importaciones en la UE son los siguientes:

- a) Si un producto se obtiene o produce totalmente en un país, se considera que tiene origen en ese país y se lo puede denominar “producto originario”.
- b) Si un producto se ha producido en más de un país, se considera que tiene origen en el país en el que tuvo lugar la última transformación sustancial.

La interpretación de lo que es una transformación sustancial podría variar de un país a otro, de ahí que las normas no preferenciales puede que difieran de un país a otro y el mismo producto puede tener un origen distinto en función de qué esquema de país se aplique.

En la importación en la UE, el origen no preferencial se indicaría en la declaración de importación, pero no se requeriría ninguna prueba de origen específica.

2.2.9 Normas sobre empaques

En relación al tema, se citarán las siguientes:

- Reglamento (CE) N° 282/2008, sobre los materiales y objetos de plástico reciclado destinados a entrar en contacto con alimentos.
- Directiva N°82/711/CEE, que establece las normas de base necesarias para la verificación de la migración de los constituyentes de los materiales y objetos de materia plástica destinados a entrar en contacto con productos alimenticios. (Siicex, 2017)

2.2.10 Otras normas o regulaciones

2.2.10.1 Certificación Global Gap

Flores Vega (2010) citado por Bayona y colaboradores (2011), sugiere que Global G.A.P es un sistema privado de certificación, promovido por 22 grandes cadenas minoristas en Europa conformadas por la Euro Retailer Produce Association (EUREP). Este sistema busca aumentar la confianza de los consumidores en la inocuidad de los alimentos, teniendo su base en la formación de principios de Buenas Prácticas Agrícolas (G.A.P = Good Agricultural Practices). Establece normas en prácticas para el manejo integrado de plagas, tratamiento de aguas residuales, eliminación de plásticos, uso de compostaje, sistemas eficientes de riego y fertilización, adecuadas condiciones de salud, seguridad y bienestar para los trabajadores. La certificación es una exigencia creciente de los importadores europeos.

Global G.A.P es un estándar B2B, lo que significa que el producto no tiene una etiqueta visible para el consumidor. Es requerido especialmente por importadores y comercializadores de frutas frescas y vegetales quienes piden ésta, además de la certificación orgánica. CEPIBO cuenta con esta certificación (**Anexo 8**).

Global G.A.P es la norma con reconocimiento internacional para la producción agropecuaria. Su producto central es el resultado de años de extensas investigaciones y colaboraciones con expertos del sector, productores y minoristas de todo el mundo. Su objetivo es una producción segura y sostenible con el fin de beneficiar a los productores, minoristas y consumidores en todas las partes de mundo (Global G.A.P, 2017).

La certificación Global G.A.P cubre:

- a) Inocuidad alimentaria y trazabilidad.
- b) Medio ambiente (incluyendo biodiversidad).
- c) Salud, seguridad y bienestar del trabajador.
- d) El bienestar animal.
- e) Incluye el manejo integrado del cultivo (MIC), manejo integrado de plagas (MIP), sistemas de gestión de calidad (SGC) y análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

2.2.10.2 Certificación de FairTrade - Comercio Justo

La certificación FairTrade se lleva a cabo por una empresa denominada FLO-CERT, que se encarga de verificar el cumplimiento de los criterios FairTrade para garantizar que los criterios sociales y medio ambientales se cumplen y que los productos reciben los precios y la prima FairTrade.

Según la FAO (2018), el programa Comercio Justo trabaja para mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas. Para alcanzar esto, el Comercio Justo contempla un precio mínimo garantizado por el producto que se exporta, más un premio, dinero que las organizaciones de productores deberán usar para mejorar las condiciones de la comunidad. En el caso de la producción en plantaciones, el propósito central es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. La certificación la otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (FairTrade Labelling Organizations Internacional - FLO), una organización encargada de establecer los requisitos del Comercio Justo y certificar. La FLO actualmente cuenta con 17 organizaciones nacionales en Europa, Norteamérica y Japón. En Centroamérica, los productores con certificación de Comercio Justo exportan café, cacao, azúcar, miel de abeja, banano y otras frutas frescas y jugos de fruta.

Según FLOCER (2018), una auditoría FairTrade puede durar del orden de cuatro días para una pequeña organización de productores hasta seis o siete semanas para las cooperativas más grandes. El tiempo que un auditor pasa sobre el terreno depende del tamaño de la organización, su complejidad y el número de productos certificados FairTrade que la organización pretende vender.

El coste de la certificación depende del número de días de trabajo necesarios para inspeccionar la organización de productores. Después de una auditoría, un informe es enviado a FLO-CERT para la evaluación. La decisión acerca de la certificación es tomada por un certificador especializado, supervisado a su vez por un comité de certificación independiente. CEPIBO también cuenta con esta certificación (**Anexo 9**).

La Prima FairTrade

Además del precio FairTrade, hay una suma de dinero adicional, llamada Prima de Comercio Justo FairTrade. Este dinero va a un fondo comunal para los trabajadores y los

productores con la finalidad de ser utilizado para mejorar la situación social, económica y las condiciones medioambientales de la comunidad.

El uso de este dinero adicional se decide democráticamente por los productores en el seno de la organización de pequeños agricultores, o por los trabajadores en una plantación. La prima se invierte en proyectos educativos y sanitarios educación, en mejoras agrícolas para aumentar el rendimiento y la calidad, o en instalaciones de procesamiento para aumentar los ingresos.

Puesto que muchos de los proyectos financiados por la prima son de carácter comunitario, la comunidad en general, fuera de la organización de productores, también toca los beneficios del Comercio Justo FairTrade.

2.2.10.3 Certificación Orgánica

Según ARGENCET (2018), empresa dedicada a los servicios internacionales de certificación, la certificación orgánica es el proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica de un producto, verificando el cumplimiento de la Norma de Producción Orgánica que corresponda, según el mercado destino de dicho producto.

Para el que vende es una herramienta de mercado. Para el que compra es una garantía de confianza.

BCS ÖKO Garantie (2018), es un organismo de control independiente y privado, que certifica mundialmente productos orgánicos conforme a estándares de la Comunidad Europea, Estados Unidos, Japón, y normas privadas tales como: EurepGap.

Según AGRICULTURERS (2018), red de especialistas en agricultura dice que por lo general, cualquier empresa directamente involucrada en la producción de alimentos puede ser certificada, incluyendo proveedores de semillas, agricultores, procesadores de alimentos, minoristas y restaurantes.

La certificación orgánica responde a la creciente demanda mundial de alimentos orgánicos. Su objetivo es asegurar la calidad, prevenir el fraude y promover el comercio. Los consumidores deben confiar en la certificación regulada de terceros.

Para los productores orgánicos, la certificación identifica a los proveedores de productos aprobados para uso en operaciones certificadas. Para los consumidores, “certificado orgánico” sirve como garantía de producto, similar a “bajo en grasa, “100% trigo integral” o “sin conservantes artificiales”. Esta certificación de CEPIBO se muestra en el **Anexo 10**.

Los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos “orgánicos” corre a cargo de un organismo especializado, bajo a las denominadas auditorias.

2.2.10.4 Certificación EUR-1

Según la compañía española de asesoramiento, consultoría y formación independiente en economía y finanzas (AFI, 2017), el EUR-1 es un documento justificativo del origen preferencial otorgado por la Unión Europea con aquellos países con los cuales mantiene un Acuerdo Preferencial. Cabe indicar que CEPIBO también cuenta con esta certificación (**Anexo 11**).

El Documento EUR-1 se utiliza en operaciones de comercio con:

- a) Marruecos, Argelia, Túnez, Egipto, Jordania, Siria, Líbano, Israel, Serbia, Bosnia, Macedonia y Croacia.
- b) Países EFTA: Noruega, Suiza, Liechtenstein, Islandia. Países ACP (África, Caribe y Pacífico) los cuales gozan de ciertas preferencias según el “Acuerdo de Lomé”, ya que la mayoría de ellos son antiguas colonias pertenecientes a algún país de la UE.
- c) Territorios de Ultramar (PTUM) Nueva Caledonia, tierras australes y antárticas francesas, Wallis y Futuna.
- d) Otros países con los que la UE tiene suscritos Acuerdos Preferenciales.

Las características principales del EUR-1 son las siguientes:

- Momento de expedición: la emisión de este documento se realiza en el momento de exportación de las mercancías.

- Organismo emisor: la Unión Europea es el organismo encargado de su emisión para aquellos países con los que mantiene Acuerdos Preferenciales. Las autoridades del Estado miembro o del país de exportación al que se refiera serán las encargadas de emitirlo.
- Presentación: el EUR-1 se debe presentar acompañado del DUA de exportación (Documento Único Administrativo), y debe estar validado por la aduana de salida.
- Finalidad: este documento debe ser presentado para que las mercancías puedan acogerse al Régimen Arancelario Preferencial y por lo tanto puedan beneficiarse de la reducción en los derechos de aduana.

2.3 Marco institucional

A continuación se muestran detalles de la empresa que ha sido seleccionada como unidad de investigación.

2.3.1 La empresa

La central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, CEPIBO, es una asociación de productores ubicada Av. José de Lama Nro. 1605, Urbanización Santa Rosa (Costado I.E 15030 Divino Corazón de Jesús), en la provincia de Sullana- Piura, en el norte de Perú, cerca de la frontera con Ecuador donde el clima árido caliente es ideal para la producción de banano. CEPIBO cuenta con RUC N° 20525288871, su actual presidente es Tenorio Apresiasi Calderón por el periodo 2018-2019. CEPIBO es una Organización Autónoma de Segundo Grado, conformada por personas jurídicas que desarrollan actividades integrales en “Banano cultura Orgánica”, que es el de realizar labores de campo responsablemente promoviendo los intereses de sus asociados, como un nuevo modelo de desarrollo socio empresarial.

La introducción del cultivo del banano orgánico fue propiciada en 1999 por el Ministerio de Agricultura (MINAG). Esta iniciativa fue complementada con procesos autónomos de Asociatividad llevados adelante por Pequeños Productores, primero conformando asociaciones autónomas (2000 – 2003) y luego conformando organizaciones de Segundo Grado. La asociación se formalizó el 01 de junio de 2003; posteriormente logro

comercializar como Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico – CEPIBO el 28 de agosto del 2008.

2.3.2 Conformación

CEPIBO está conformada por sus 12 asociaciones, 845 pequeños productores y con cultivo de banano orgánico de 712,76 ha, viene incrementando año a año sus exportaciones: en el 2015 ocupó el sexto lugar en las exportaciones de banano orgánico a nivel nacional, SUNAT (2016), constituyéndose en un paradigma asociativo exportador que muchos productores desean seguir, es por tal motivo que crece el interés nacional por conocer el modelo institucional, que permite a los productores de la CEPIBO, competir con éxito en mercados internacionales.

2.3.3 Producción y mercado

Los agricultores de la esta región formaron CEPIBO que actualmente exporta 10 a 17 contenedores semanalmente, su capacidad de producción es mayor, al igual que el personal con el que cuenta 157 trabajadores; que día a día trabajan con el fin de negociar eficazmente con las grandes compañías bananeras multinacionales. Desde su formación, CEPIBO ha aumentado de manera constante las exportaciones, el aumento de los precios a través de negociaciones exitosas.

2.4 Marco legal

La exportación del banano orgánico es un proceso en el cual se tiene normas para poder desarrollar muchas de las condiciones con la que se va a exportar este producto, parte de las entidades que contribuyen al desarrollo de este proceso la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. La base legal a tomar en cuenta se describe a continuación:

- a) Ley general de aduanas, aprobada por el decreto legislativo N° 1053 publicado el 27.06.2008 y modificatorias.

- b) Ley que regulariza infracciones de la Ley General de Aduanas - Ley N° 28438 publicada el 28.12.2004.
- c) Reglamento de la ley general de aduanas, aprobado por decreto supremo N° 010-2009-EF publicado el 16.01.2009 y modificatorias.
- d) Tabla de Sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduanas, aprobada por Decreto Supremo N° 031-2009-EF publicado el 11.2.2009 y normas modificatorias.
- e) Ley 29326: Multas por draw-back de productos con insumos importados con beneficios.
- f) Reglamento del Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, aprobado por Decreto Supremo N° 104-95-EF publicado el 23.6.1995 y normas modificatorias.
- g) Disposiciones para acogerse al Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, aprobadas por Resolución Ministerial N° 195-95EF publicada el 31.12.1995 y Resolución Ministerial N° 695-2010-EF/15 publicada el 30.12.2010.
- h) Ley de los Delitos Aduaneros - Ley N° 28008 publicada el 19.6.2003 y normas modificatorias.
- i) Ley de procedimiento administrativo general, ley N° 27444.
- j) Resolución de superintendencia nacional adjunta de aduanas N° 1392009/SUNAT/A: procedimiento de “Restitución de Derechos Arancelarios-Drawback” INTA-PG.07.
- k) Procedimiento general INTA-PG.02 (versión 06) “Exportación Definitiva”, Aprobado mediante Resolución de superintendencia nacional adjunta de aduanas N° 0137-2009/SUNAT/A y modificatorias publicado el 17.03.2009.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modelo teórico

El modelo teórico utilizado fue el plan de exportación propuesto por Paredes (2013), el mismo que comprende 8 etapas que se complementaron de la siguiente manera:

Resumen ejecutivo

Contiene un breve resumen de los aspectos más resaltantes del estudio de investigación, iniciando con una breve reseña histórica del CEPIBO, su misión, objetivo del negocio, el estudio del mercado, plan de operaciones y plan financiero.

Antecedentes de la empresa

Para este propósito se tomó contacto con el gerente del CEPIBO y se programaron varias visitas a las oficinas administrativas, donde se brindó la información referida a la trayectoria empresarial y otros aspectos corporativos (organización, clientes, estadísticas, etc.). Cabe indicar que las coordinaciones con la empresa fueron permanentes y fluidas.

Plan estratégico y plan organizacional

Durante la investigación se pudo acceder al Plan Estratégico del CEPIBO 2009-2020; de este documento se logró extraer la misión, visión; sus fortalezas como sus debilidades (análisis interno) y sus amenazas como sus oportunidades (análisis externo). Con esta información se elaboró la propuesta de análisis FODA, que estuvo a cargo del investigador.

Estudio de mercado

Para elaborar la ficha técnica del producto se contó con la colaboración de la oficina técnica del CEPIBO quienes proporcionaron los datos requeridos como el nombre científico del banano orgánico, su partida arancelaria, las formas de presentación, variedades, zonas de producción, usos, aplicaciones y demás. La selección del mercado objetivo estuvo a cargo del gerente general y el investigador, quienes utilizaron el test proporcionado por PROM-PERU, siendo elegido Portugal por encima de España y Holanda. La ubicación del cliente específico en Portugal, es decir de Positive Gravity Ltda., fue posible gracias a coordinaciones del gerente del CEPIBO y el investigador. Para estimar

aspectos de la demanda de banano orgánico en el mundo se recurrió al portal oficial de TRADE MAP, de reconocido prestigio internacional.

Plan de marketing

El plan de marketing está basado en información recabada por el importador y proporcionada al CEPIBO. De allí se pudo conocer que el Banano Orgánico A-2 tiene defectos admisibles y gran demanda en el mercado portugués. El precio del producto se determinó en base a una propuesta del cliente, misma que fue analizada en términos de costo y utilidad por parte del investigador y el CEPIBO, quienes concluyen que el precio es ventajoso para ambas partes. Con respecto a la plaza, se sabe que el Banano Orgánico A-2 está dirigido a dos cadenas de supermercados e hipermercados en Portugal como lo son SONAE y Jerónimo Martins (JM). En cuanto a la promoción, se prevee diferentes actividades y estrategias para incentivar el consumo de esta nueva propuesta de producto exportable.

Plan de operaciones

Existen tres procesos importantes que involucra la producción de banano orgánico: proceso agronómico, proceso de valor agregado y proceso logístico. El plan de operaciones para la exportación de Banano Orgánico A-2, solo considera los dos últimos. Para el levantamiento de la información de los costos de producción, tanto en materia prima, mano de obra directa e indirecta y materiales indirectos de fabricación se visitó el principal centro de empaque del CEPIBO; donde el investigador, en coordinación con el jefe de campo y el supervisor de línea, pudo visualizar y constatar personalmente las actividades relacionadas con el valor agregado (proceso, cantidades, precios, procedimientos, etc.).

Plan logístico

En el plan logístico comprendió el análisis y discusión de los términos del contrato de compra venta internacional entre Positive Gravity y CEPIBO. El acuerdo considera funcionar bajo los lineamientos del INCOTERM FOB. Para la distribución física internacional se contactó con la agencia de aduanas LINK Logística Peruana S.A, quienes proporcionaron los precios de los principales servicios de aduanas que están vigentes en el mercado.

Plan financiero

Para el desarrollo del plan financiero, se elaboraron estimaciones de las inversiones, de la maquinaria y equipos requeridos, depreciación y amortización de intangibles, cálculos de capital de trabajo, presupuesto maestro, presupuesto de ingresos, punto de equilibrio, presupuesto de materia prima, presupuesto de mano de obra directa, gastos de fabricación, presupuesto de gastos de ventas, presupuesto de gastos logísticos y otros. Con estas estimaciones se confeccionaron estados financieros proyectados como el EBITDA, el estado de resultado económico, el estado de resultado financiero, el calculo de costo de oportunidad de capital (COK), el flujo de caja económico, flujo de caja financiero, el VAN, la TIR, la relación beneficio/costo y el análisis de sensibilidad.

Planeación

Se elaboró una tabla proyectada a las diferentes actividades para la elaboración del proyecto de esta forma se respetaran los plazos designados por la formuladora.

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación de es de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). En este caso se han medido⁴ y evaluado diversos aspectos relacionados con el diseño de un Plan de Negocios de Exportación de Banano Orgánico A-2, siguiendo la metodología propuesta por Paredes Bullón (2013).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es método de caso y no experimental; según Bernal (2010), en su libro metodología de la investigación, el objetivo de los estudios de caso, mejor conocido como el metodo del caso, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema

⁴ “Desde el punto de vista científico, describir es medir” - HERNÁNDEZ SAMPIERI y Mendoza (2008). Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill, Cap. 4 y 5.

integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etc, en el caso de la investigación se abordará la empresa CEPIBO, la investigación también tiene un enfoque cuali-cuantitativo, denominado también como método de investigación mixta, ya que muestra “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Hernández, et al 2010,151).

3.4 Población y muestra

La presente investigación se orientó a un potencial importador radicado en Europa, específicamente en Portugal, a través del cual se obtuvo la información de ese mercado. Por este motivo no fue necesario recurrir a muestreo alguno. Información adicional del mercado de destino se obtuvo mediante información de segundo orden, especialmente publicaciones especializadas en línea como: Santander, Euro monitor, ICEX, Nilsen, entre otros.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de entrevistas, la cual se aplicó a los gerentes de las diferentes áreas así como a miembros del consejo directivo de CEPIBO, en consecuencia, el instrumento a utilizar fue la guía de entrevista.

Además se aplicó el test de mercado objetivo proporcionado por PROM-PERÚ, tomando en cuenta fuentes de información en línea como: Trade Map, Cia (The World Factbook), Mincetur, entre otros.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En esta parte del estudio se mostraran los resultados que se obtuvieron producto de la investigación, siguiendo las 8 etapas propuestas en el modelo de Paredes (2013), como se indican:

4.1 Resumen ejecutivo

Para proporcionar al lector una visión general del presente plan de negocio, se presenta un breve resumen de los principales aspectos inherentes al desarrollo del estudio.

Antecedentes de la empresa

La Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO), es una asociación de productores ubicada en la provincia de Sullana- Piura, en el norte de Perú, cerca de la frontera con Ecuador donde el clima árido caliente es ideal para la producción de banano. La asociación se formalizo el 01 de junio de 2003 y comenzó a comercializar por cuenta propia el 28 de agosto del 2008 y continúa a la fecha.

Misión del negocio

CEPIBO es una organización gremial y empresarial de pequeños productores agrícolas, con capacidad organizacional y tecnológica, que le permite fomentar el comercio justo mediante la exportación de banano orgánico. Su objetivo fundamental es mejorar la situación social, económica, cultural, política y medioambiental de sus asociados y de la comunidad en general.

Objetivo del negocio

El objetivo de este plan de negocio es analizar la forma de procesar el descarte de banano orgánico, para hacerlo rentable exportándolo al mercado de alimentos en Portugal.

Estudio de mercado

El estudio de mercado indica que Portugal cuenta con una población de 10, 839,514 millones de habitantes aproximadamente, su ingreso per cápita es de \$30,400 (CIA, 2017). Sus importaciones según Trade Map (2017), en el año 2016 fueron de \$109,573 miles de dólares y de 162,337 en toneladas de producto. Este mercado tiene la particularidad de tener entre sus costumbres el consumir productos nutritivos, por encima de las condiciones

estéticas; sus consumidores sostienen que el banano con puntos negros es sinónimo de salud y naturalidad.

Se ha logrado contactar con Positive Gravity Ltda. en Portugal, el cual ha ofertado precios de \$7.50 por caja para producto dirigido a hipermercados y \$6.50 para producto dirigido a supermercados. El cliente ha asegurado la compra de 2 contenedores de Banano Orgánico A-2 mensuales (uno por cada formato de mercado).

Plan de operaciones

Los resultados señalan que CEPIBO tiene capacidad de producción, por cuanto actualmente ya procesa el Banano Orgánico A-1 y tiene asegurada la materia prima; además, el costo de mano de obra indirecta y algunos gastos de fabricación los puede minimizar mediante estimados de participación relativa de éstos a la hora de determinar el costo de producción.

Plan financiero

Al proyectar en un horizonte de cinco años su flujo de caja económico, el proyecto determinó un VANE de S/.95,561.62 y una TIRE de 119.13%. Así mismo, la proyección del flujo financiero determinó un VANF de S/.97,898.74 y una TIRF de 145.04%. En ambos casos se puede notar que el VAN es >1 y perfectamente aceptable y la TIR es mucho mayor que la tasa del costo de oportunidad fijado por el CEPIBO. Así se confirma que el proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 para Portugal es rentable tanto económica como financieramente.

4.2 Antecedentes de la empresa

4.2.1 La empresa

Fueron 5 pequeños agricultores de la región que formaron a la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO) en el año 2003 con el fin controlar el monopolio que existía en el sector bananero, debido a la empresa ya establecida como lo es “Dole”. Dichos agricultores estaban ya cansados de los abusos por parte de este monopolio, así que cerca de 20 de agricultores decidió emerger esta idea de crecer de negociar, producir y asociarse eficazmente para competir con las grandes compañías bananeras multinacionales, que existen actualmente.

El apoyo de las distintas entidades como lo fue el Ministerio de Agricultura (MINANG) dio origen a esta actividad para el desarrollo de ella, así que incentivo de sembrar cultivo de banano a cambio del cultivo de arroz, ayudo también a capacitar a los diferentes agricultores, así como el financiamiento base para su producción el cual, ayudo mucho debido a la gran demanda de este producto. Y así se logró formar 5 asociaciones: Asociación de Micro productores de Banano Orgánico de la Margen Izquierda Alto Chira (AMPBAO), Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS), Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira (AVACH), Asociación de Productores de Banano Orgánico de San Agustín, Mallares (APBOSA) y Asociación de Productores de Banano Orgánico de Salitral (APBOS) que empezaron la exportación de banano orgánico hacia el mercado internacional.

Y es así como CEPIBO constituye una central de asociaciones de productores que, en conjunto, desarrollan actividades de producción y de comercialización de productos orgánicos, siendo el banano el producto que, actualmente, está permitiendo construir una alternativa empresarial que brinda las oportunidades para que los pequeños productores puedan realizar, a través de ella, la exportación directa de su producción.

4.2.2 Idea del Plan de Negocio

Esta idea del plan de negocio surge de la necesidad de aprovechar y utilizar el descarte, producto que debió ser exportado teniendo en cuenta que forma parte de los requerimientos hechos por el importador; que se interesa por banano orgánico clase A-1. Se tiene en cuenta que el descarte es muy común en el proceso de empaque de este producto, por lo que generalmente se observa como una opción de aprovechar este producto y exportarlo.

Los beneficios que traería es rentabilizar este descarte denominado banano clase A-2 y/o categoría 2, que cumplirán la función de satisfacer otros mercados europeos, tal es el caso de Portugal. A la vez se podría beneficiar tanto para la empresa y sus asociados en el uso adecuado que se le daría a este producto de sacarlo fuera del país, ya que para el mercado nacional no sería rentable.

Las dificultades posibles y encontradas serían la utilización de otros procesos para el empaque del producto tanto en la exportación del mismo, teniéndose en cuenta que será

diferente con respecto a requerimientos del importador como es el peso, la forma de presentación, los diferentes costos, los INCOTERMS a utilizar y las condiciones con que se trabajara es este nuevo producto.

4.2.3 Financiamiento requerido

El proyecto considera una inversión mínima que puede ser cubierta con recursos propios, no obstante con fines de previsión se ha estimado financiar el 40% de la inversión para capital de trabajo, mismo que será financiado por el Banco de Crédito del Perú.

4.2.4 Oportunidades de negocio

Las oportunidades de negocio encontradas en el entorno son exportación de banano orgánico clase A-2 a España, utilización de producto en harina de plátano y Exportación de banano orgánico clase A-2 a Portugal. De acuerdo con el modelo propuesto por PROM-PERÚ (2013) y en coordinación con el gerente del CEPIBO se realizó una evaluación de estas alternativas, quedando el resultado tal como se indica en la **Tabla 4.1**

Tabla 4.1: Evaluación oportunidades de negocios

CRITERIOS	OPORTUNIDADES	INFLUENCIA (1-10)
Exportación de banano orgánico clase A-2 a España.	X	8
Utilización de producto en harina de plátano.	X	4
Exportación de banano orgánico clase A-2 a Portugal.	X	10

Fuente: PROM PERU (2013). Elaboración propia.

4.2.5 Propuesta Plan de Negocio

La propuesta seleccionada es elaborar “Plan de Negocios de Exportación de Banano Orgánico Clase A-2 Dirigido a Portugal”, cuyo objetivo es determinar cómo rentabilizar el descarte de este banano orgánico producido por CEPIBO, mediante su comercialización, brindando así un banano de calidad con entrega puntual, cumplimiento de estándares

exigidos por dicho mercado y con el despacho de las mercancías en las óptimas condiciones hacia el nuevo mercado competitivo internacional como es el mercado de Portugal.

4.3 Plan estratégico y plan organizacional

Según datos contenidos en el Plan Estratégico 2009-2020 del CEPIBO, su misión y visión se resumen de la siguiente manera:

4.3.1 Visión

“Orientar la gestión productiva y comercial de los pequeños productores/as orgánicos del norte peruano, para su participación competitiva en los mercados justos y solidarios del país y del mundo, a través de un adecuado y oportuno servicio de asesoría, capacitación y asistencia técnico-productiva y comercial, que permita proveer de productos saludables a los consumidores, lograr el desarrollo social, económico, cultural y medioambiental sostenible de las familias productoras y mejorar su capacidad de incidencia política en los espacios de toma de decisiones de sus localidades” (Fuente: CEPIBO).

4.3.2 Misión

“CEPIBO es la organización gremial y empresarial de los pequeños productores/as orgánicos del norte peruano, que lidera el mercado interno y externo de productos orgánicos, posee capacidades organizacionales y tecnológicas que le permiten fomentar el comercio justo en toda la cadena comercial y diversificar el sistema productivo de manera sostenible, incorporando valor agregado a sus productos, ha fortalecido la soberanía alimentaria y mejorado la situación social, económica, cultural, política y medioambiental de sus asociados y de la comunidad en general” (Fuente: CEPIBO).

4.3.3 Análisis interno

Según datos contenidos en el Plan Estratégico 2009-2020 del CEPIBO, el análisis interno presenta los resultados que se muestran en la **Tabla 4.2**

Tabla 4.2: Resumen Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. CEPIBO posee la certificación FLO y certificación orgánica en todas las bases.	1. Escasa capacidad institucional para captar y acumular recursos financieros.
2. CEPIBO ya está vinculado como exportador al mercado justo de banano orgánico.	2. Incipiente desarrollo de la infraestructura productiva, de procesamiento y vial interna.
3. CEPIBO cuenta con productores/as conductores directos de tierras de buena calidad.	3. Altos costos de operación en el proceso de empaque y de procesamiento agroindustrial.
	4. Deficiente asistencia técnica para el manejo orgánico del cultivo al nivel de productores de base.
	5. Deficiente infraestructura institucional: equipos de cómputo, software informático, vehículos, muebles y local institucional.

Fuente CEPIBO. Elaboración propia

4.3.4 Análisis externo

Según datos contenidos en el Plan Estratégico 2009-2020 del CEPIBO, el análisis externo presenta los resultados que se muestran en la **Tabla 4.3:**

Tabla 4.3: Resumen Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Existencia de mercado nacional e internacional que demanda productos orgánicos.	1. Sistemas de certificación orgánica más exigentes que pueden desplazar a los pequeños productores.
2. Incremento en la demanda de productos agrícolas en los mercados de comercio justo.	2. El aumento en el precio de los insumos que adquiere la empresa (por ejemplo el abono orgánico, la roca, el guano de la isla, etc.) por parte de los proveedores del mercado nacional, podría constituir una amenaza que afectaría los costos de producción del CEPIBO.
3. Incremento de la demanda de productos orgánicos en los mercados de comercio justo.	3. Deficientes políticas de sanidad vegetal incrementan la presencia de enfermedades en los cultivos (virosis en Piura y Sigatoka en Tumbes).
4. Existencia de Instituciones que facilitan opciones de financiamiento a organizaciones como CEPIBO.	4. Menor disponibilidad de agua debido a la permanente colmatación de la represa de Poechos y a la competencia de nuevos usuarios en el sistema de riego (Empresa: Caña Brava).
5. Existencia de iniciativas públicas que promueven la tecnificación del riego.	5. Presencia de fenómenos naturales adversos: inundaciones/sequía.
6. Existen organizaciones de pequeños productores fortalecidas dispuestas a compartir experiencias y establecer alianzas estratégicas con CEPIBO.	

Fuente CEPIBO. Elaboración propia

4.3.5 Análisis FODA

A continuación se muestra la propuesta con respecto al Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para el CEPIBO, conforme se muestra en la **Tabla 4.4**

Tabla 4.4: Propuesta de Análisis FODA

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Existencia de mercado nacional e internacional que demanda productos orgánicos.			Sistemas de certificación orgánica más exigentes que pueden desplazar a los pequeños productores.		
		Incremento en la demanda de productos agrícolas en los mercados de comercio justo.			El aumento en el precio de los insumos que adquiere la empresa (por ejemplo el abono orgánico, la roca, el guano de la isla, etc.) por parte de los proveedores del mercado nacional,		
		Incremento de la demanda de productos orgánicos en los mercados de comercio justo.			Deficientes políticas de sanidad vegetal incrementan la presencia de enfermedades en los cultivos (virosis en Piura y Sigatoka en Tumbes).		
		Existencia de Instituciones que facilitan opciones de financiamiento a organizaciones como CEPIBO.			Menor disponibilidad de agua debido a la permanente colmatación de la represa de Poechos y a la competencia de nuevos usuarios en el sistema de riego (Empresa Caña Brava).		
		Existencia de iniciativas públicas que promueven la tecnificación del riego.			Presencia de fenómenos naturales adversos: inundaciones/sequía.		
		Existen organizaciones de pequeños productores fortalecidas dispuestas a compartir experiencias y establecer alianzas estratégicas con CEPIBO.					
EMPRESA: CEPIBO		OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES
FORTALEZAS	CEPIBO posee la certificación FLO y certificación orgánica de todas las bases.	Desarrollar el mercado portugués de banano orgánico clase.	Desarrollar los mercados internacionales de banano orgánico.	TM de banano orgánico clase A-1 y A-2 exportado a Portugal.	Implementar auditorías internas de certificación orgánica.	Desarrollar las diferentes auditorías en cada asociación de CEPIBO.	% de presencia orgánica en la producción de banano orgánico.
	CEPIBO ya está vinculada como exportador al mercado justo de banano orgánico.	Establecer mercados de productos orgánicos con certificación orgánica.	Aplicar insumos orgánicos.	% de calidad de producción de banano orgánico.	Optimización de insumos y/o abonos orgánicos.	Generación de sustitutos para la producción de banano orgánico	Comparación de costos de insumos y/o sustitutos para la producción.
	Cuenta con productores conductores directos de tierras de buena calidad.	Lograr asociatividad de productores.	Convenios con las diferentes instituciones que facilitaran el financiamiento oportuno.	% incremento de banano orgánico.	Fortalecer el conocimiento de los productores en sanidad vegetal.	Realizar cursos de capacitación.	% de productores capacitados.
DEBILIDADES	Escasa capacidad institucional para captar y acumular recursos financieros.	Desarrollo de sistemas de financiamiento para las organizaciones de CEPIBO.	Identificar instituciones de financiamiento para dichas organizaciones.	% incremento de recursos financieros.	Optimización de recursos propios.	Identificar proveedores.	% de ahorro.
	Incipiente desarrollo de la infraestructura productiva, de procesamiento y vial.	Identificación de iniciativas públicas para el mejoramiento de CEPIBO.	Coordinación con las diferentes entidades que buscan las iniciativas públicas.	% de inversión para el desarrollo de los proyectos.	Optimización de recursos financieros.	Desarrollo de sistema de riego tecnificado.	Comparación de consumo
	Altos costos de operación en el proceso de empaque y de procesamiento agroindustrial.	Gestionar condiciones para abastecimiento de proveedores.	Desarrollar un MRP, identificar ofertas con proveedores.	Evaluación y comparación de precios. % ahorro.	Implementar políticas de compras.	Desarrollar políticas de stocks.	Stock máximo Stock mínimo
	Deficiente asistencia técnica para el manejo orgánico del cultivo a nivel de productores de base.	Fortalecimiento de capacidades para el manejo del cultivo orgánico.	Desarrollo de cursos de asistencia técnica del manejo de banano orgánico.	% de conocimiento práctico del cultivo de banano orgánico.	Capacitación de los agricultores para un MIP.	Participación en talleres del MIP.	Certificación de participación de los talleres para el MIP.

Elaboración propia

4.3.6 Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia, los posibles competidores potenciales ubicados en Portugal son los grupos pequeños dedicados a lo orgánico, como "Brio" y "Celeiro". Asimismo la competencia directa de CEPIBO es la asociación exportadora como es Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS) que fue parte de los inicios de producción de este producto como es el banano orgánico.

La asociación de bananeros orgánicos solidarios (BOS), fue constituida en el año 2003 con el fin de promover el desarrollo de los pequeños productores de banano orgánico ubicados en el distrito de Salitral, Provincia de Sullana en la Región Piura, Perú. Nació con 80 productores hoy se consolida con 657 socios. Su actual presidente es Milton César Gonzaga Ramírez, por el periodo 2018-2019. Actualmente exporta 10 contenedores semanales.

A mediados de la quincena de diciembre del 2016, dos mil familias productoras de banano orgánico del norte del Perú, a través de la asociación peruana Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS), enviaron el primer embarque de este fruto, bajo la marca Fresh Perú, al mercado de Portugal⁵. La exportación de 1,080 cajas (27 toneladas) de este producto al mercado luso se concretó gracias al apoyo de la Oficina Comercial del Perú en Lisboa (OCEX Lisboa), que estableció el primer contacto entre BOS y la empresa importadora Positive Gravity, dedicada al sector agroalimentario en Portugal.

4.3.7 Equipo PLANEX

El equipo PLANEX está conformado de la siguiente manera:

- a) La empresa: Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO).
- b) La gerencia: a cargo del Sr. Luis Miguel Pacherez Antón, quien promueve y coordina la elaboración del Plan de Negocio de Exportación recopilando y proporcionando información relevante para el cumplimiento de los objetivos.

⁵ Informe Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017

- c) La formulación y elaboración: a cargo del bachiller Joselyn Lizeth Correa Vivanco, responsable de emitir el informe final del proyecto.

4.4 Estudio de mercado

Para el desarrollo de este sub-capítulo se siguió la metodología del formato propuesto por PROM-PERU⁶ el cual considera la elaboración de la ficha técnica del producto, la aplicación del test de selección del cliente, el esquema de la ficha país y la descripción de las exigencias del producto por parte del cliente.

4.4.1 Producto / servicio

Es preciso indicar que la descripción del Banano Orgánico A-2 y sus características, son las mismas que califican al Banano Orgánico A-1, en ese sentido la ficha técnica del producto a exportar es como se indica en la **Tabla 4.5**

⁶ Formato 2013 PLANEX PROM-PERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo)

Tabla 4.5: Ficha Técnica del Banano Orgánico A-2

Nombre Científico: <i>Musa Paradisiaca</i> .	Partida arancelaria: 0803901000
Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías - plátanos, incluye plátanos, frescos o secos - plátanos frescos o secos (plátanos excl.).	
<p>Formas de Presentación: Para el empaque de la fruta se utilizaran cajas de plásticos plegables y retornables. Las cajas de plástico tienen una serie de orificios estratégicamente ubicados a fin de facilitar la circulación de aire frío en los contenedores. Las cajas de plástico utilizadas deben cumplir con los siguientes criterios de calidad: a) Cajas de plástico cuyas medidas son de (40x60x23 cm), que permite 5 cajas de base en pallet de (1,20 x 1,00 cm). Incluye una funda Politubo o Poliborbujas y una folla de espuma protectora en Polifoam o Poliborbujas, que cubra la funda y los laterales más pequeños de la caja para la debida protección. b) Cajas de plástico con un peso aproximado de 19.5 kg.</p>	
Variedades / Especies: Cavendish Orgánico, Valery y Montecristo.	
Zona de Producción: Alto Chira, Salitral, Ignacio Escudero, San Agustín de Mallares, La Peña y Chalacalá, La Horca, San José de la Golondrina y Buenos Aires-Provincia de Morropón.	
Usos y aplicación: El banano orgánico se consume ya maduro, después de su cosecha, se utiliza para jugos, jaleas, chifles, compotas, mermeladas, harina, etc.	
Principales Mercados: El banano orgánico A-1 se exporta a Europa (Holanda, Bélgica, Reino Unido, Suiza, Italia y Austria), América (EE.UU y Canadá) y Asia (Japón). El banano orgánico A-2 específicamente se exporta al mercado de Portugal y España.	

Fuente: Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico. (CEPIBO).

4.4.2 Determinación del mercado objetivo

Para determinar el cliente a satisfacer y encontrar el mercado geográfico se procedió a organizar una entrevista personal con la participación del gerente del CEPIBO y la desarrolladora del plan de negocios, quienes procedieron a llenar el test propuesto por PROM-PERU (2013) y que se visualiza en el **Anexo 1**. De acuerdo a la aplicación del test indicado, Portugal fue seleccionado como mercado destino por haber obtenido el mayor puntaje (61), seguido muy de cerca por Holanda (60) y luego España (57). A continuación se hace un breve repaso de las evaluaciones por cada una de las preguntas del test:

En la categoría **Compradores, Capacidad de Compra e Importaciones**, da como resultado el puntaje determinado de los países de España (6), Holanda (9) y Portugal (7), esto es producto de que Holanda como país desarrollado cuenta con una población de 17,084,719 millones de habitantes, su ingreso per cápita es de \$ 53,600 USD (CIA,2017),

sus importaciones fueron de \$ 445,741 miles de dólares y 769,826 toneladas en el año 2016, además de contar con un crecimiento superior en relación con los dos países durante los cinco últimos años (Trade Map 2017). Las fichas con la fuente de datos se pueden apreciar en el **Anexo 4** y **Anexo 5** respectivamente.

Mientras que Portugal cuenta con una población de 10, 839,514 millones de habitantes, su ingreso per cápita es de \$30,400 (CIA, 2017); sus importaciones fueron de \$ 109,573 miles de dólares y 162,337 toneladas en el año 2016 (Trade Map 2017). Las fichas con la fuente de datos se pueden apreciar en el **Anexo 2** y el **Anexo 3** respectivamente.

España cuenta con una población de 48, 958,159 millones de habitantes, su ingreso per cápita es de \$38,300 (CIA, 2017), sus importaciones fueron de \$ 172, 240 miles de dólares y 285,561 toneladas en el año 2016 (Trade Map 2017). Las fichas con la fuente de datos se pueden apreciar en el **Anexo 6** y **Anexo 7** respectivamente.

En la categoría **Acceso al Mercado y Ventajas Comerciales**, el resultado fue España (23), Holanda (23) y Portugal (23), esto se debe a que los tres países están situados en Europa por lo tanto son accesibles a este mercado y hacia sus ventajas comerciales. Como países miembros de la Unión Europea, cuentan con tratados de exportación con el Perú, se toma en cuenta que la circulación de mercancías por la UE es libre y solo se aplican restricciones si los productos son perjudiciales para el interés general, en particular por razones de protección de la salud y la vida de las personas, los animales o las plantas, la protección del medio ambiente, la seguridad pública o moralidad pública⁷. En estos tres países existen convenios, acuerdos económicos y tratados que permiten agilizar y afianzar el proceso de exportación y se ven identificados con la Oficina Comercial del Perú en el Exterior (OCEX) que trabaja coordinadamente con ellos para facilitar las exportaciones (PROM-PERU, 2017). Existen ferias y ruedas de negocios dirigidos por PROM-PERU, Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Cámara de Comercio de Lima. Un ejemplo es la realización de la feria más importante del planeta denominada “Fruit Logística”, que se realiza anualmente entre el 8 a 10 de febrero en Alemania. En el 2016, el Perú asistió a este evento para impulsar las ventas peruanas en el mundo (Agencia Andina, 2017).

⁷ Unión Europea, 2017 (europea.eu)

En la categoría **Canales de Distribución y Logística Exportadora**, se dieron los siguientes resultados: España (11), Holanda (12) y Portugal (10), ésta cercanía en los resultados es producto de que los tres países tienen una distribución y logística parecida así como los canales de distribución y otros medios logísticos. Por otra parte los costos de transporte no afectan la exportación del producto, dado que en estos tiempos la actividad del comercio exterior es intensa y sobretodo que existe una gran diversidad de empresas logísticas que eficientemente reducen trámites y trabajos mediante las labores de comercio internacional.

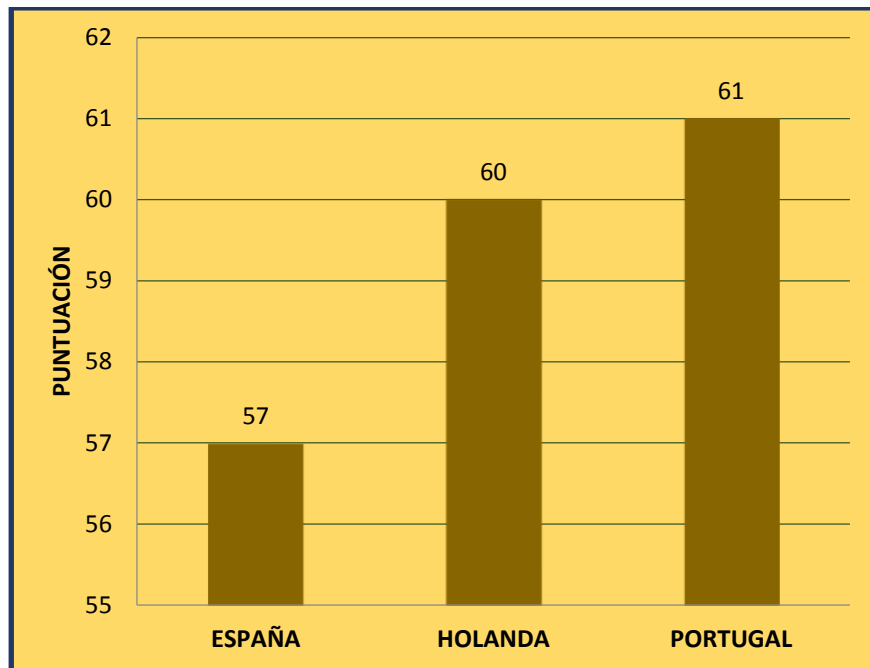
En la categoría **Intensidad de la Competencia**, los resultados fueron: España (5), Holanda (5) y Portugal (4); esto da a entender que la competencia en Portugal es baja ya que no existe mucha oferta y el mercado no está saturado como es el caso de Holanda por ser el país que importa en su mayoría banano; sin embargo España cuenta con los principales productores de banano al existir cerca de ella las llamadas “islas canarias” siendo la zona más sureña y occidental de España, la cual cuenta con una riqueza paisajística y geológica ideal para la siembra del Plátano de canarias, que es el cultivo más importante de dichas islas, por lo tanto existen productores locales en ese país.

En la categoría **Riesgos**, los resultados se dan como sigue: España (7), Holanda (7) y Portugal (5). De esta comparación se deduce que Portugal es el país que presenta menor riesgo desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial. Dado que existe una economía estable y las empresas asociadas a la importación tiene la ventaja de manejar cierta economía debido a que Portugal es un país emergente y por ende apuesta por las importaciones de los diferentes productos orgánicos.

En la categoría **Distancia Psicológica**, la diferencia es más notoria: España (5), Holanda (4) y Portugal (10), de esta comparación se da a conocer que Portugal es el país del cual se tiene más conocimiento del mercado hacia el producto requerido. Se cuenta con un importador cuya proyección es de incentivar el consumo adaptándola a la gran demanda ofrecida en Portugal.

Luego de la aplicación del test y de la suma por categoría de preguntas se obtuvo el puntaje total que permitió elaborar la **Figura 4.1**

Figura 4.1: Resultados evaluación del mercado objetivo



Elaboración propia

En cumplimiento al modelo propuesto por PROM-PERU (2013), se procedió a elaborar la correspondiente ficha técnica del mercado de destino, quedando resumidos los principales datos conforme se muestra en cumplimiento al modelo propuesto por PROM-PERU (2013), se procedió a elaborar la correspondiente ficha técnica del mercado destino, quedando resumidos los principales datos conforme se muestra en la **Tabla 4.6**

Tabla 4.6: Ficha país Portugal

Área:	92.090 kilómetros cuadrados
Capital:	Lisboa
Ciudades Importantes:	Oporto, Coímbra, Braga, Aveiro, Leiria
Población:	10.839.514 (julio 2017 estimada)
Idioma Oficial:	Portugués (oficial), mirandés (oficial, pero usado localmente)
Ubicación Geográfica:	Suroeste de Europa, bordeando el Océano Atlántico Norte, al oeste de España
Organización Territorial:	Cuenta con 18 distritos continentales y sus dos regiones autónomas (Azores y Madeira).
PBI:	\$ 313.4 mil millones (2017) paridad del poder adquisitivo.
PBI per cápita:	\$ 30,400 (2017 estimado)
Sistema cambiario:	Al día 15/02/17, 1 EUR = 3.4401 PEN (*).
Clima:	Templado marítimo; Fresco y lluvioso en el norte, más cálido y más seco en el sur
Tasa de crecimiento anual:	0,04% (2017 estimado)
Moneda:	Euro
Pesos y medidas:	Kilogramos.
Días festivos:	Día de la Independencia, 05 de octubre de 1910, Día de Portugal, 10 de junio de 1580.
Códigos telefónicos:	POR+351

Fuente: CIA, 2017, The World Factbook.

(*) Nuestras clasificaciones de divisas muestran que el tipo de cambio más popular para el Perú Sol es el tipo de cambio USD a PEN. El código de la divisa de nuevos soles es PEN, y su símbolo de la divisa es S/.

4.4.2.1 Esquema de exigencias del producto: Banano Orgánico A-2 a Portugal

Se puede considerar que Portugal es un mercado abierto, no existen barreras técnicas de acceso al mercado portugués, sin embargo no hay que descartar algunos

problemas coyunturales debidos a un exceso de burocracia y a la lentitud del sistema judicial portugués. (Icex, 2017).

En materia de beneficios arancelarios, el ALC con la UE le permite al Perú un acceso preferencial para el 99,3% de los productos agrícolas, así como para el 100% de los productos industriales. Es por ello que productos como espárragos, paltas, café, frutos del género Capsicum, alcachofas, entre otros, ingresan exentos del pago de aranceles al mercado europeo. (Siicex, 2017).

4.4.2.2 Aranceles Portugal y Perú

El comercio entre los países miembros de la Unión Europea está exento de tarifas arancelarias. Si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calculan en base Ad-Valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las Tarifas Arancelarias Generales. A continuación se describen algunos datos arancelarios: El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre el Perú y la Unión Europea fue suscrito el 26 de junio de 2012 en la ciudad de Bruselas, Bélgica, y entró en vigencia el 1 de marzo de 2013. En materia de beneficios arancelarios, el ALC con la UE le permite al Perú un acceso preferencial para el 99,3% de los productos agrícolas, así como para el 100% de los productos industriales. Es por ello que productos como espárragos, paltas, café, frutos del género Capsicum, alcachofas, entre otros, ingresan exentos del pago de aranceles al mercado europeo. (Siicex, 2017)

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre el Perú y la Unión Europea fue suscrito el 26 de junio de 2012 en la ciudad de Bruselas, Bélgica, y entró en vigencia el 1 de marzo de 2013. En materia de beneficios arancelarios, el ALC con la UE le permite al Perú un acceso preferencial para el 99,3% de los productos agrícolas, así como para el 100% de los productos industriales. Es por ello que productos como espárragos, paltas, café, frutos del género Capsicum, alcachofas, entre otros, ingresan exentos del pago de aranceles al mercado europeo. (Siicex, 2017)

4.4.2.3 Aranceles Portugal y Perú

Código	Descripción del producto
08	Futas y frutos comestibles, corteza de agrios (cítricos, melones, sandías).

0803	Plátanos (bananas), incluidos los “plantains” (plátanos machos), frescos o secos.
0803 10	“Plantains” (plátanos macho).
0803 90	Los demás
0803 90 10	Frescos

Tabla 4.7: Aranceles mercados portugués y peruano

ORIGEN	TIPO DE MEDIDA	DERECHO DE ADUANA	PIE DE PAGINA	LEGISLACIÓN EUROPEA
Erga Omnes	Derecho terceros países	122 EUR/1000 Kg	CD469	R1821/16
Perú	Preferencias Arancelarias	96 EUR/1000 Kg	CD469	D0735/12

Fuente: Trade Export Helpdesk, 2017. Elaboración propia

El arancel de aduanas Erga Omnes⁸ es 122 euros por cada tonelada, mientras que el caso Perú de acuerdo a los convenios o tratados firmados por la unión europea para la partida 0803 90 10 es de 96 euros por cada tonelada.

4.4.2.4 Acuerdos comerciales del mercado objetivo

Portugal es miembro de las siguientes IFI's: FMI, Banco Mundial, Banco Africano de Desarrollo (en la posición de Consejero, integrando el grupo de voto constituido por Alemania, Reino Unido y Países Bajos), Banco Asiático de Desarrollo (en el que participa en el grupo de voto de Bélgica, Italia, Francia, España y Suiza) en el BERD – Banco Europeo para la Construcción y el Desarrollo en el que alterna con Grecia la posición de Director y Director Suplente del grupo) y en el BID – Banco Interamericano de Desarrollo en el grupo de voto constituido por Japón, Croacia, Eslovenia, Reino Unido y Corea del Sur.

⁸ “Erga Omnes” es una locución latina, que significa "respecto de todos" o "frente a todos", utilizada en derecho para referirse a la aplicabilidad de una norma, un acto o un contrato.

4.4.3 Perfil del cliente

Portugal funciona en régimen de economía de mercado, con total libertad para la fijación de precios. Desde 2013 que la inflación en Portugal se ha estabilizado en valores bastante bajos. El crecimiento experimentado en 2015 se ha debido especialmente a la evolución de la componente no energética (bienes alimenticios no procesados y servicios) ya que los precios de los combustibles han registrado una caída importante durante 2014.

Portugal al igual que otros países europeos ha ido aumentando durante los últimos 25 años la participación del sector terciario en su economía. En consecuencia, el sector agrícola y pesquero que tenía en los años 60 un peso del 24% del PIB, ha reducido este porcentaje al 6,3% en el año 2015. No obstante este sector todavía ocupa una parte importante de la población activa alcanzando el 7,5% en dicho año. (Icex, 2017)

Según Santander (2017), el comercio es el subsector de servicios más relevante, empleando al 21% de la población y generando el 20% del VAB total. En este sentido, los hábitos de consumo y el tejido empresarial del país han variado de forma importante y rápida. El pequeño comercio ha sido uno de los más afectados por estos cambios. En la segunda mitad de la década de los 90, desaparecieron más de 4.800 tiendas de ultramarinos.

De acuerdo con las estadísticas más recientes, el sector turismo tiene un peso del 9,1% en el VAB (Valor Agregado Bruto) nacional y las actividades con él relacionadas ocupan el 8,8% de la población empleada. En el escenario financiera actual Europa está separada en dos zonas, con características y de empleo muy diferentes:

- a) La zona norte tiene mayor poder económico y estabilidad, siendo acreedora de la zona sur.
- b) Por la crisis financiera actual, la Europa del Sur sufrió un fuerte aumento de impuestos y tiene un alto desempleo.
- c) Esta situación resulta en un menor poder de compra en la zona sur que afecta la adquisición de alimentos.

Esto significa que la penetración del banano orgánico, que tendrá naturalmente un precio superior al convencional, tendrá una expresión muy pequeña en esos países de la zona sur.

4.4.3.1 Positive Gravity

La razón social del cliente específico es Positive Gravity Ltda., ésta es una empresa multifamiliar dedicada al rubro de exportación, cuyo domicilio legal es la Rua Eng. Francisco Godinho, 25 Olaia, Portugal; el nombre de su representante legal es Nuno Mayer Jardim. La empresa comenzó a operar desde el 2014, con el proyecto de importar banano orgánico Categoría A-2, con la finalidad de cubrir mercados de regular tamaño en Portugal y dar a conocer una política de consumo de banano con la característica de ser muy madurado, donde existan los puntos negros y a la vez que sea natural y saludable.

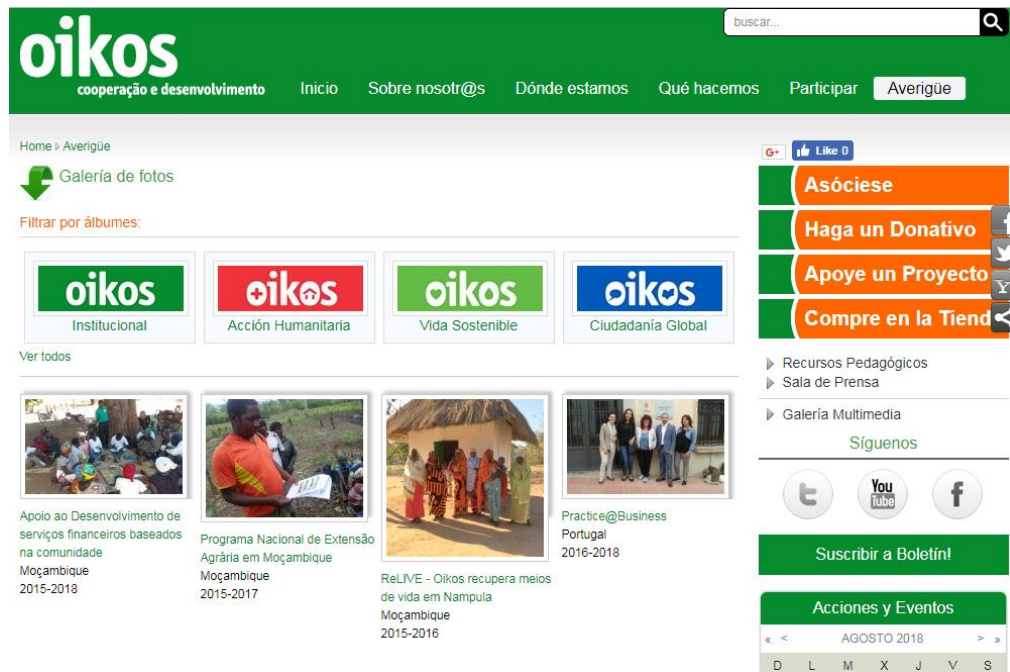
4.4.3.2 Oikos

Oikos (2018), es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo de origen portugués. A través de su acción, con los diferentes agentes sociales, comparten esfuerzos y responsabilidades, y facilitan soluciones para garantizar que todas las personas disfruten del derecho a una vida digna. Su actividad se estructura en las áreas de emergencia/acción humanitaria, desarrollo/vida sostenible y movilización/ciudadanía global.

Oikos está en Perú desde 1992. Hasta 1999 trabajó en colaboración con la ONG local COPROFAM, llevando a cabo varios proyectos en la zona andina, orientados hacia la seguridad alimentaria y generación de rendimiento (medios de vida sostenible), y en la periferia de Lima, en el apoyo a la salud materno-infantil y a la educación infantil de las comunidades más pobres.

Desde 2001, Oikos establece una representación permanente, que actualmente abarca Perú y Ecuador, para la puesta en marcha de proyectos de acción humanitaria, prevención y preparación de catástrofes y vida sostenible.

Figura 4.2: Página web de Oikos



Fuente: OIKOS (2018)

4.4.4 Medición del mercado

Para la medición del mercado se utilizaron las formulas presentadas a continuación:

Fórmula N° 1:

Consumo aparente

Se define como el consumo estimado en un producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de compras. Para el cálculo, se necesita disponer de la siguiente información:

- Producción nacional: es la producción de un producto que representa la cantidad total a nivel nacional (Portugal), en esta fórmula expresada en miles de toneladas.
- Importación: es el total de mercancía o producto ingresado al país de Portugal, en esta fórmula expresada en miles de toneladas.
- Exportación: es el total de mercancía o producto enviado fuera del país de Portugal, en esta fórmula expresada en miles de toneladas.

La fórmula del Consumo Aparente es la siguiente:

$$\text{Consumo Aparente} = \text{Producción Nacional} + \text{Importación} - \text{exportación}$$

Aplicando:

- Producción nacional 2014: 24,208 TM (FAO, 2017)
- Importación 2014: 135,516 TM (TRADE MAP, 2017)
- Exportación 2014: 5,912 TM (TRADE MAP, 2017)

$$\text{Consumo Aparente} = 24,208 \text{ TM} + 135,516 \text{ TM} - 5,912 \text{ TM}$$

$$\text{Consumo Aparente} = 153,812 \text{ TM}$$

Fórmula N° 2:

Consumo Per cápita

Es la estimación de la cantidad promedio, anual de cualquier bien, producto o servicio consumido por cada habitante de un país. Para el cálculo, se necesita disponer de la siguiente información:

- CA: consumo total del producto, expresada en toneladas.
- POB: población total de Portugal, expresada en cantidad.

La fórmula del Consumo Per cápita es la siguiente:

$$\text{Consumo Per cápita} = \frac{\text{CA} (*1000 \text{ Kg})}{\text{POB}}$$

Aplicando:

- Consumo Aparente= 153,812 TM
- Población 2016: 10'839,514 Hab. (CIA, The World Factbook, 2017)

$$\text{Consumo Per cápita} = \frac{153,812 \text{ TM} (*1000 \text{ Kg})}{10,839,514 \text{ Hab.}}$$

$$\text{Consumo Per cápita} = \frac{153,812,000 \text{ TM}}{10,839,514 \text{ Hab.}}$$

$$\text{Consumo Per cápita} = 14.2 \text{ Kg/Hab.}$$

Fórmula N° 3:

Demanda potencial

La demanda potencial está definida como la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado, esta demanda será determinada en montos de valores y cantidad. Para el cálculo, se necesita disponer de la siguiente información:

- n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.
- p: precio promedio del producto en el mercado.
- q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

La fórmula de la demanda potencial es la siguiente:

$$Q = n * p * q$$

En este caso se considera “n” a la población de Lisboa, estimada en 1’459,194 Hab. (Instituto Nacional de Estadística de Portugal -2015)

Aplicando:

Demanda en Valores de miles de dólares.

Supermercados

$$I = n * p * q$$

$$I = (1'459,194 \text{ Hab.}) * (\$ 6, 50) * (14.2 \text{ Kg/Hab.})$$

$$I = \$ 6'906,851.60$$

Hipermercados

$$I = n * p * q$$

$$I = (1'459,194 \text{ Hab.}) * (\$ 7,50) * (14.2 \text{ Kg/Hab.})$$

$$I = \$ 7'969,444.20$$

Aplicando las fórmulas ya establecidas propuestas por Paredes (2013) en su Guía PLANEX para planes de negocio de exportación se llega a la conclusión que la demanda en valores de miles de dólares para supermercados será de \$ 6'906,851.60 y supermercados será de \$ 7'969,444.20 anuales.

Demanda en Valores de Cantidad.

$$Q = n * q$$

$$Q = (1'459,194 \text{ Hab.}) * (14.2 \text{ Kg/Hab.})$$

$$Q = 20'720,554.80 \text{ kg}$$

Aplicando las fórmulas ya establecidas propuestas por Paredes (2013) en su Guía PLANEX para planes de negocio de exportación se llega a la conclusión que la demanda en valores de kg para Portugal tomando en cuenta su población de 1'459,194 Hab. de la capital de Lisboa será de 20'720,554.80 kg, equivalente su peso a 20, 720.5548 toneladas anuales.

4.5 Plan de marketing

A continuación se describe los cuatro elementos fundamentales del marketing, es decir: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

4.5.1 Producto

El producto se denomina Banano Orgánico A-2 o Banano Orgánico Clase A-2. En líneas generales se trata de preparar un producto alternativo al que se exporta como Banano Orgánico A-1, aquel que actualmente se destina al mercado nacional por no cumplir con los estándares de calidad para constituirse como “de primera”. Actualmente, el Banano Orgánico A-2 (también mal llamado “banano de descarte”) se comercializa de manera desordenada por cuanto el valor en el mercado local puede llegar a precios irrisorios. Se trata pues de optimizar la comercialización de este producto y de esta manera también beneficiar a los productores locales. El reto del CEPIBO es lograr rentabilizar un producto cuyo único defecto es orden estético, pero que sigue manteniendo sus propiedades nutritivas por cuanto su pulpa es sana y tan igual que el Banano Orgánico A-1.

Los países de sur de Europa, son consumidores de banano muy madurado como el que se consume en el Perú, en fase de “verde arriba de 5”. Otro dato importante es que los portugueses consideran que los puntos negros de la cascara del banano son naturales y habituales, y que además la fruta fea es bastante saludable, esto quiere decir que el producto a exportar cuenta con parámetros de calidad y a su vez con una lista de defectos admisibles de acuerdo a la categoría Banano Orgánico A-2. Para ello hay una serie de parámetros de calidad, que conforman la lista de defectos admisibles en Banano Orgánico Clase A-2 dados por OIKOS como son:

a) No se admiten daños que afecten la sanidad de la pulpa, como los daños mecánicos, putrefacción desecada, pudrición de corona, pollo roto, daño fresco, herida abierta, reventado estropeado y otros similares, como montado de dedos sobrepuestos, u otros que van originar daño mecánico en transporte.

b) Los defectos admitidos son solamente estéticos en exterior, con nivel de daño inferior a 25/30% de la cascara, como látex, cicatriz cerrada, flor, deformidad que no afecte la pulpa y otros similares;

El detalle de estos defectos tolerados se puede apreciar en el documento de Oikos, que se detalla en la **Figura 4.3** que se muestra a continuación:

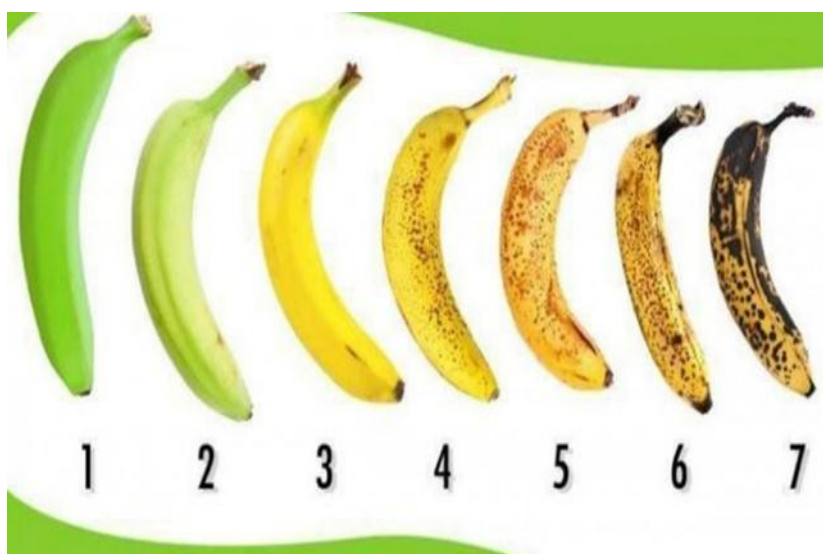
Figura 4.3 : Defectos admisibles del Banano Orgánico A-2

DANOS ADMISIBLES				
	DEFECTO	CÓDIGO	DESCRIPCION	LIMITE (%)
1	Corte de Corona incorrecto	CC	La mano fue mal cortada y no presenta forma correcta;	20
2	Latex Viejo	SIN	Mancha cicatrizada provocada por mal desflore de manos superiores en el campo;	15
3	Mancha Roja	RR	Mancha provocada por posición de ovo de insecto Thrips;	15
4	Bajo de Peso	BJ	Incorrecta medición de peso de caja en empaque;	5
5	Residuos (Flores de Corona)	RES	Mancha resultante de flores de corona;	15
6	Daño de Hoja	ILS	Mancha provocada por fricción de hoja pero cicatrizado;	10
7	Daño de Insecto	ANI	Punto negro provocado por insecto pero cicatrizado;	5
8	Daño Trips	TR	Daño provocado por insecto Thrips;	15
9	Dedo Corto	CS	Banano abajo de limite de longitud de CAT1, pero admisible arriba de 12cm de longitud y 25mm de diámetro;	30
10	Empaque Revuelto	JP	No estabilidad de los bananos en caja, admisible si no provocar daño mecánico;	5
11	Exceso de ocho dedos	TFC	Más dedos que admisible en CAT1;	20
12	Mal formado	MAL	Banano con forma irregular;	10
13	Cochinilla:	OMG	Daño provocado por insecto y microorganismo;	15
14	Patrón Disparejo:	PP	Patrón irregular de la cáscara;	10
15	Chimera	CH	Franja longitudinal de decoloración en cáscara;	10
16	Sobre grado	SG	Deficiencias de calibración en cosecha;	30

Fuente: OIKOS (2017)

Para apreciar mejor las condiciones del cliente con respecto a las exigencias en la presentación del Banano Orgánico A-2 se presenta la **Figura 4.4**

Figura 4.4: Niveles de maduración, fase de verde arriba de 5



Fuente: OIKOS (2017)

Otras circunstancias que se consideran con límites, son las siguientes:

- 80% con bajo nivel de daño y 20% con nivel de daño superior al límite.
- Máximo de 4 manos con 3 dedos por caja.
- Reporte por transportes: los daños mecánicos provocados por mal acondicionamiento u otros presentes en la lista de “no admisibles”, serán reportados, con soporte gráfico y generan crédito en transporte posterior. Los límites superados de “daños admisibles”, son admisibles en un límite máximo de 20%.

El producto será despachado en cajas de plástico plegables, que serán proporcionadas por cargo del importador, que cuentan con las regulaciones para exportar previstas y aprobadas por el Servicio Nacional de Seguridad Agraria (SENASA).

4.5.2 Precio

Con respecto al precio de venta del producto se realizaron contactos telefónicos con el cliente quien ofreció precios razonables, considerando que en la actualidad CEPIBO devuelve al productor las cajas que no califican como A-1 y éste las comercializa por su cuenta, no existiendo un precio estándar cuando se ofrece a los intermediarios que llevan la fruta a los mercados locales.

Los precios ofrecidos por el cliente importador se detallan en la **Tabla 4.8**

Tabla 4.8: Precios propuestos por cliente importador

Calidad	Forma	Nivel De Precio	Moneda	Cantidad-Unidad	Precio	Clusterbag
Orgánico	Fresco	Supermercados	USD	19,5 Kg	6,50 \$	Impreso en 1 color
Orgánico	Fresco	Hipermercados	USD	19,5 Kg	7,50 \$	Impreso en 4 colores

Fuente: Trade Export Helpdesk, 2017. Elaboración propia

El precio acordado es el que rige el Incoterm FOB, el acuerdo establece un pre-pago de 50% cuando el contenedor de 40' esté refrigerado en el Puerto de Paita y el 50% después del embarque.

4.5.3 Plaza

En Portugal existen dos empresas muy grandes cuyo objetivo es evaluar la percepción y preferencia de los consumidores en relación a las cualidades específicas de frutas y vegetales orgánicos. Las principales cadenas de supermercados e hipermercados lo conforman el grupo de empresas llamada SONAE y Jerónimo Martins (JM).

El grupo SONAE (acrónimo de Sociedad de Nacional de Estratificados), es un conglomerado de empresas de comercio minorista portugués, que tiene a SONAE-MC, cuya área abarca el comercio alimentario con diferentes formatos como hipermercados, supermercados, congelados, restaurantes, farmacias, etc., y SONAE-SR cuya área desarrolla actividades de comercio no alimentario como ropa y accesorios para niños, deporte, electrodomésticos. Además tiene asociados en áreas de centros comerciales (SONAE-SIERRA) y de software y sistemas de información, medios de comunicación y telecomunicaciones en SONAE.COM. Con más de 40,000 empleados, SONAE es el mayor empleador privado en Portugal. En la **Figura 4.5** y **Figura 4.6** se muestran algunas graficas de SONAE en Portugal.

Figura 4.5: Vista de los exteriores de SONAE en Portugal



Fuente: SONAE (2017)

Figura 4.6: Cadena de supermercados de SONAE en Portugal



Fuente: SONAE (2017)

Otra comercializador es Jerónimo Martins (JM), una compañía con bases en Portugal, Polonia y Colombia, dedicada a la distribución de productos alimenticios y manufacturación de bienes de consumo perecederos, sus operaciones las realiza en formatos minoristas y mayoristas. Actualmente JM es un líder en el comercio minorista de alimentos en Portugal, con las marcas Pingo Doce (en los principales supermercados en Portugal), Biedronka (Polonia), RECHEIO (Portugal) y ARA (Colombia). También en Portugal, cuenta con una línea de agro food, destinada a garantizar el suministro de productos estratégicos para las empresas del grupo. Cuenta con 96,233 colaboradores y al igual que SONAE es otro de los mayores empleadores privados en Portugal. En la **Figura 4.7** y en la **Figura 4.8**, se muestran algunos aspectos de JM.

Figura 4.7: Detalles de comercializadora Jerónimo Martins JM



Fuente: Jerónimo Martins (2017)

Figura 4.8: Cadena de supermercados asociados con las operaciones de JM



Fuente: Jerónimo Martins (2017)

El mercado se divide en 4 formatos principales, con SONAE y JM que juntos constituyen el 49,6% del mercado. La distribución de la plaza es la siguiente:

Hipermercados: La insignia de referencia es Continente, del grupo SONAE que tiene 39 locales grandes y 106 locales pequeños, con zonas exclusivas de alimentos orgánicos.

Figura 4.9: Hipermercado Continente de SONAE



Fuente: SONAE (2017)

Supermercados: El grupo Pingo Doce de la compañía Jerónimo Martins es el que más destaca con 371 puntos de venta. Teniendo menor espacio de venta, van a elegir zonas dedicadas de Portugal para ofrecer solo banano orgánico y nada del convencional.

Figura 4.10: Supermercado Pingo Doce



Fuente: Pingo Doce (2017)

Especialistas: Grupos pequeños especializados solo en ofrecer alimentos orgánicos, entre ellos tenemos a Brio y Celeiro.

Mayoristas: Dedicado al mercado profesional. RECHEIO de JM domina este escenario; con 37 tiendas y 3 plataformas de comida y servicio en Portugal; una tienda y una plataforma en Madeira. Es el operador con mayor cobertura nacional, fue la primera empresa de distribución alimentaria certificada con HACCP, en Portugal.

Los puntos de venta serán distribuidos en cada una de los hipermercados y supermercados mencionados, cabe indicar que la exportación se distribuirá de Banano Orgánico clase A-2 se distribuirá de la siguiente manera: 50% para hipermercados y 50% para supermercados.

4.5.4 Promoción

El banano orgánico, en el mercado internacional se mueve por la oferta y la demanda que cada exportadora presenta actualmente. La forma principal de comunicación y exhibición de estos productos es a través de presentaciones del producto por Internet, los

contactos, el manejo de base de datos, directorio que se consiguen bajo las llamadas ferias internacionales de productos orgánicos realizado por las diferentes entidades competentes como son ONG'S, certificadoras orgánicas, empresas, ministerio de la agricultura, y cámaras de comercio. Las técnicas de promoción y publicidad son dirigidas principalmente por el importador.

Las actividades para dar a conocer el Banano Orgánico A-2 al Perú y el mundo por parte de CEPIBO, se resumen en lo siguiente:

- a) Promover la marca CEPIBO en Clusterbag, que los consumidores llevan para sus casas; así como en internet.
- b) Crear un reconocimiento para el banano orgánico peruano de CEPIBO con el consumidor, con promociones de degustación y otras.
- c) Prescripción de líderes de opinión, como nutricionistas aconsejando el consumo del banano orgánico, y también chefs de cocina promoviendo recetas a base de banano orgánico peruano.
- d) Expositor en punto de venta con promotor, ofertando a los consumidores una experiencia de consumo e información del banano orgánico.
- e) Eventos orgánicos y productivos.
- f) Impulsar el diseño de un sitio Web especializado que explique el contexto de CEPIBO, historias de familias y asociados que exportan y venden, las ventajas de consumir banano orgánico, con soporte brindado por un nutricionista, y recetas de cocina con banano.
- g) Dichas actividades se tomarán en cuenta en la feria propuesta, de esa forma se incentivara y promocionara el banano orgánico clase A-2.

4.6 Plan de operaciones

Siguiendo la metodología propuesta por Paredes Bullón (2013), se procede a identificar el proceso de producción (materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación) para obtener el proceso productivo, ya que éste representa el antecedente esencial para identificar los costos el producto Banano Orgánico A-2. Es preciso recordar de la importancia que reviste generar de producción y para la determinación del precio de

exportación. Para el efecto se hace un análisis de las ventajas competitivas que posee el CEPIBO y que servirá para afianzar su posición comercial.

4.6.1 Ventaja Competitiva - Producción / Comercialización

Las principales ventajas competitivas son dos: una está relacionada con la producción y la otra está relacionada con la comercialización.

El Valle del Río Chira, ubicado en la Región Piura, tiene un clima muy favorable para la producción de esta variedad de exportación durante todo el año ya que permanece estable con relación a otros productores en el mundo que se ven frecuentemente azotados por desastres naturales como son huracanes, lluvias torrenciales e inundaciones con efectos sobre la producción. Además aportan a la producción las buenas condiciones del suelo y la menor incidencia de plagas y enfermedades a diferencia de otros países de la región como Ecuador por ejemplo.

La comercialización de banano orgánico peruano tiene oferta y demanda durante todo el año. Los importadores, optan por el consumo de este producto por ser de origen orgánico y de buena calidad. Piura es un departamento agrícola en su mayoría y la comercialización de sus productos se favorece por la cercanía que tiene con el Puerto de Paíta, que le permite a los productores ahorrar en el costo del transporte y a cumplir con mayor rapidez con sus compromisos comerciales en el exterior.

4.6.2 Descarte de banano orgánico

El descarte se define como el banano que sale de la planta y que por diversas razones no llega a cumplir con las especificaciones de calidad que exige el cliente. El descarte de banano orgánico tiene su origen en dos fuentes bien definidas; la primera se produce de manera natural dentro de la parcela, se presenta antes de que lleguen los “acarreadores” del CEPIBO para realizar las actividades de corte. Sobre este descarte la empresa no ejerce ningún control.

La segunda fuente se origina cuando los racimos de banano que han sido cortados y llevados por los “acarreadores” llegan a la empacadora para su clasificación; allí el “Desmanador” realiza la verificación de los racimos que están aptos para el proceso. A lo

largo de la línea de proceso también se genera descarte, pero en menor medida (por tamaño, peso, manchas, o cualquier otra anomalía).

Hay que resaltar que este descarte ocurre como consecuencia de las condiciones naturales de la fruta y no por acción del hombre, por tanto no se debe entender su acopio como un proceso direccionado para mejorar los niveles de materia prima disponibles para producir Banano Orgánico A-2, en desmedro del producto principal que es el Banano Orgánico A-1.

El principal objetivo de la empresa es ajustar optimizar los niveles en la calidad de la fruta para destinarlo a mejorar la cantidad exportable del Banano Orgánico A-1, no obstante se da el caso de que en épocas de plagas o fenómenos naturales se incrementan los niveles de descarte generando una pérdida del volumen exportable de este producto. De allí nace el interés para desarrollar este nuevo producto, que ayudaría a incrementar los ingresos por ventas cada vez que se presenten este tipo de contingencias.

En la **Tabla 4.9** se presenta un cuadro de control de descarte de cajas de banano orgánico ocurrido entre los años 2013 y 2017, donde se puede apreciar cómo se ha ido incrementando el nivel de cajas de banano descartado debido a diferentes circunstancias.

Tabla 4.9: Volúmenes de descarte de banano orgánico (cajas)

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM.
2013	140	860	1,400	2,405	991	870	245	88	224	123	288	257	7,891	658
2014	49	0	292	32	60	40	232	9	100	102	109	62	1,087	91
2015	188	984	1,004	2,308	1,128	408	1,107	91	323	143	307	296	8,287	691
2016	4,845	1,519	2,355	2,030	537	435	264	336	305	204	409	130	13,369	1,114
2017	8,721	2,734	4,239	3,654	967	783	475	605	549	367	736	234	24,064	2,005
TOTAL	5,222	4,164	6,553	8,786	4,470	3,341	2,313	584	1,417	757	1,267	1,046	40,105	3,342

Fuente: CEPIBO-Elaboración propia

En este punto es necesario precisar que alrededor de CEPIBO hay otros grupos de asociaciones y productores, no menos importantes, que también procesan banano orgánico y por lo tanto también generan descarte, constituyéndose de esa manera en potenciales proveedores de materia prima para el desarrollo de Banano Orgánico A-2. Esto sucedería cuando el importador portugués Positive Gravity Ltda., solicite aumentar el número de contenedores requeridos por mes.

4.6.3 Proceso de Producción Banano Orgánico A-2

En esta parte, es necesario precisar un aspecto que reviste de mucha importancia en el desarrollo del proyecto. El proceso integral de la producción de Banano Orgánico considera tres sub-etapas bien definidas como se indican: a) Proceso agronómico, b) Proceso de valor agregado y c) Proceso logístico.

Ahora bien, la producción de Banano Orgánico A-1 sigue el mismo camino del denominado Banano Orgánico A-2, sin embargo es a partir de la sub-etapa del Proceso de valor agregado cuando se rompe la convergencia, es decir el banano que muestra algún defecto estético (mayormente manchas en su cascara) es separado de la línea y devuelto en cajas al productor en calidad de no apto. Por su parte el productor, para recuperar esta pérdida, lo comercializa en el mercado local a través de intermediarios que le pagan precios irrisorios y poco estandarizados.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de producción del banano orgánico de la clase A-1 es el mismo que el de la clase A-2, es decir se utilizan los mismos, materiales e insumos; la mano de obra directa y los gastos de fabricación están concebidos para ambos procesos. El centro de producción lo constituyen las denominadas empacadoras, que están diseminadas estratégicamente en puntos cercanos a las plantaciones de banano y que cuentan con las especificaciones técnicas de higiene y salubridad exigidas por las autoridades sanitarias tanto del país como las de la comunidad internacional.

Así se origina el Banano Orgánico A-2, por esta razón en este proyecto la sub-etapa del Proceso Agronómico que representa una serie extensa de pasos bien definidos y estructurados, será mencionada tangencialmente, mientras que las sub-etapa de los Procesos de Valor Agregado y Logístico se describirán con mayor detalle.

4.6.3.1 Proceso Agronómico

De acuerdo al “Manual de Manejo de Banano Orgánico” propuesto por el Ing. Carlos Ojeda Riofrio, el proceso agronómico comienza con la instalación de la plantación de banano considerando varias etapas, que se mencionan en la **Figura 4.11**

Figura 4.11: Flujograma sub-etapa Proceso Agronómico



Fuente: Ing. Carlos Ojeda Riofrío-Elaboración propia

A continuación y a manera de información general, se describen brevemente las actividades según el flujograma del proceso agronómico antes expuesto:

Épocas de siembra

Considerando las condiciones agroclimáticas de nuestra zona, se puede sembrar en cualquier época del año, excepto en el periodo lluvioso. Así mismo, se pueden realizar siembras con cosechas anuales programadas, considerando la demanda de fruta de los mercados de destino.

Selección del terreno

En el cultivo de banano, por ser una especie de larga duración, la selección del terreno es fundamental para obtener una buena productividad. Debe cumplir con los requisitos mínimos para el desarrollo adecuado de la planta.

Preparación del terreno

La preparación del terreno es determinante en la obtención de niveles altos de productividad, durante amplios periodos de tiempo.

El análisis del suelo

Permite determinar el grado de fertilidad del suelo, debe hacerse anualmente.

Perfil del suelo

Para poder observar el perfil, el grado de compactación y las condiciones de las diferentes capas del suelo, es necesario hacer calicatas, las mismas que deben hacerse con una profundidad de 1.20 m. a 1.50 m. Esto nos permite, además, ver la profundidad, obstáculos para el crecimiento de la raíz y nivel freático.

Drenaje

El drenaje natural y artificial, evacuan los excesos de humedad del suelo, creando condiciones óptimas para el desarrollo de las plantas del banano.

Densidad de siembra

Para establecer la densidad, se debe tener en cuenta principalmente: el clima (altura, temperatura, precipitación, horas luz, y humedad relativa), las características físicas y químicas del suelo (textura, estructura, porosidad, PH, etc.) y la vida útil de la plantación.

Trazado del terreno

Consiste en marcar con estacas, los sitios donde se van a ubicar los hoyos, para plantar las semillas. Se realiza en función del sistema de siembra diseñado y tratando en lo posible de orientar las calles hacia la salida del sol, con la finalidad que el cultivo logre la mayor cantidad de horas de luz.

Sistema de siembra y distanciamientos

El sistema depende de la topografía del terreno, los sistemas de riego y drenaje, las vías de acceso y los cables vías, entre otros.

Poseo

Las pozas deben construirse con una entrada independiente de agua, evitando el riego en “cadena”. Lo ideal es que cada poza se riegue individualmente, pues de esta manera se evita la erosión del suelo, la pérdida de fertilizantes, la diseminación de plagas y enfermedades. Las pozas deben estar niveladas, para evitar encharcamientos de agua.

Hoyado

Es recomendable que los hoyos estén listos varios días antes de la siembra, para favorecer su aireación, pero con una dosis de abonamiento de fondo.

Extracción de los hijuelos

Para extraer los hijuelos, que se van utilizar para la siembra, debe tenerse en cuenta que el suelo este húmedo y que estos tengan 3 o más hojas funcionales. Los hijuelos son tallos que nacen al costado del tallo principal.

Selección y clasificación de la semilla

Realizada la “cosecha” de hijuelos o cormos, se debe realizar una clasificación de los mismos por el tamaño, que se tendrá en cuenta al momento de la siembra. Instalando de mayor a menor tamaño y grosor dentro del campo, siguiendo una secuencia lógica.

Siembra

La semilla debe colocarse en el hoyo de manera vertical hasta una altura del cuello (altura en la que estuvo en la mata), orientando la parte por la que estuvo adherida a la planta madre hacia la salida del sol.

Resiembra

El objetivo de la resiembra es recuperar las plantas productivas, que por alguna razón se han perdido con el fin de optimizar la población.

Riego

El objetivo del riego es reponer en forma artificial, el agua perdida en el suelo, a un nivel que pueda ser absorbida por las raíces del banano.

Control de malezas

El objetivo de esta labor es eliminar la competencia, entre las malezas y la planta del banano, por luz solar, agua y nutrientes.

Deshernane

Esta labor tiene por objetivo seleccionar la planta madre o el brote más vigoroso de la mata. Se realiza con cuchillo a los tres meses después de instalada la plantación y se elimina la más débil para favorecer el desarrollo de la otra.

Deshije

Tiene por objetivo mantener la densidad adecuada de plantas por unidad de superficie y por mata, lograr una buena distribución de las plantas para aprovechar la luz.

Deshoje

El objetivo de esta labor es, mantener un ambiente de sanidad dentro de la plantación, proteger la calidad de los racimos al reducir el porcentaje de manos descartadas por cicatrices, causadas por roces de hojas.

Desvío de Hijos

Es una práctica muy importante dentro de una plantación bananera, cuyo objetivo es evitar cicatrices en el racimo, producidos por el crecimiento del hijo.

Deschante o desvaine

El objetivo de esta labor es eliminar las vainas del pseudo-tallo, que se secan una vez que han cumplido su ciclo de vida, para que no se conviertan en hospederos de insectos, tales como cochinillas, hormigas o microorganismos que perjudican la calidad de la fruta.

Apuntalado

El objetivo de esta labor es evitar la caída de las plantas. Consiste en colocar puntales o sujetadores para evitar que las plantas se caigan.

Limpieza de matas

El objetivo de esta labor es eliminar hospederos de plagas del banano. Se realiza antes de deshije y consiste en: limpiar alrededor de la planta, eliminar la parte descompuesta.

Fertilización

El objetivo es satisfacer los requerimientos nutricionales de la planta. Así mismo, devolver al suelo parte de elementos nutritivos extraídos por las plantas.

Encinte

El objetivo de esta práctica es identificar la edad precisa de la fruta y poder determinar el momento adecuado de la cosecha.

Enfunde

El objetivo de esta labor, es proteger a la fruta de bajas temperaturas, insectos plagas, pájaros, patógenos, efecto abrasivo de hojas, aumentar la precocidad del racimo, y crear un microclima que permita obtener un engrosamiento más acelerado de la fruta.

Desflore

Esta práctica consiste en la eliminación de los residuos florales en formación.

Deschive o desmane

Esta labor se realiza porque contribuye a aumentar la longitud y el grado de los dedos, dando así un mayor rendimiento económico y una mejora en apariencia y calidad de la fruta.

Cirugía y eliminación de laterales

Se realiza para liberar a la manilla de la presión de los dedos terminales, permitiendo que esta pueda desarrollarse de una manera más abierta y los dedos alcancen mayor calibre, logrando una mejor calidad de fruta.

Cirugía a tora o Cucúla

Consiste en eliminar manualmente, las brácteas de la tora (Cucúla). Esta labor se realiza con el objetivo de bajar la incidencia del Trips, ya que este insecto se aloja entre las brácteas de la Cucúla.

Destore

El objetivo de esta labor es permitir el crecimiento uniforme de la fruta en longitud y diámetro, mejorar el peso del racimo y evitar la presencia de insectos plaga.

Endaipado

Su objetivo es proteger las manos del racimo contra lesiones internas. Evitar roces entre dedos.

Desvío del racimo

Su objetivo es evitar el rozamiento y manchado de la fruta, cuando el racimo se encuentra pegado al pseudo-tallo, cable vía u otro obstáculo.

Determinación de la edad o grado de la fruta en el campo

El grado es una medida de grosor que tienen los dedos del banano. Esta labor es realizada por el calibrador, quien es la punta de lanza de la cuadrilla y es el primero en ingresar a las parcelas de banano orgánico.

Virado de tallo y hojas

Consiste en eliminar las hojas que puedan afectar la calidad del racimo y a su vez virar el tallo al lado contrario de los hijos.

Eliminación de pseudo-tallo o descepado

El pseudo-tallo de la planta madre cosechada, debe cortarse gradualmente, para que alimente al hijo de sucesión en desarrollo, proporcionándole agua y nutrientes.

Recibida de racimo

Consiste en recibir la bolsa que contiene el racimo, después de haberse cortado de la planta.

Corte del raquis

Se corta el raquis del racimo, teniendo el cuidado de colocarla sobre la cuneta sin maltratarla.

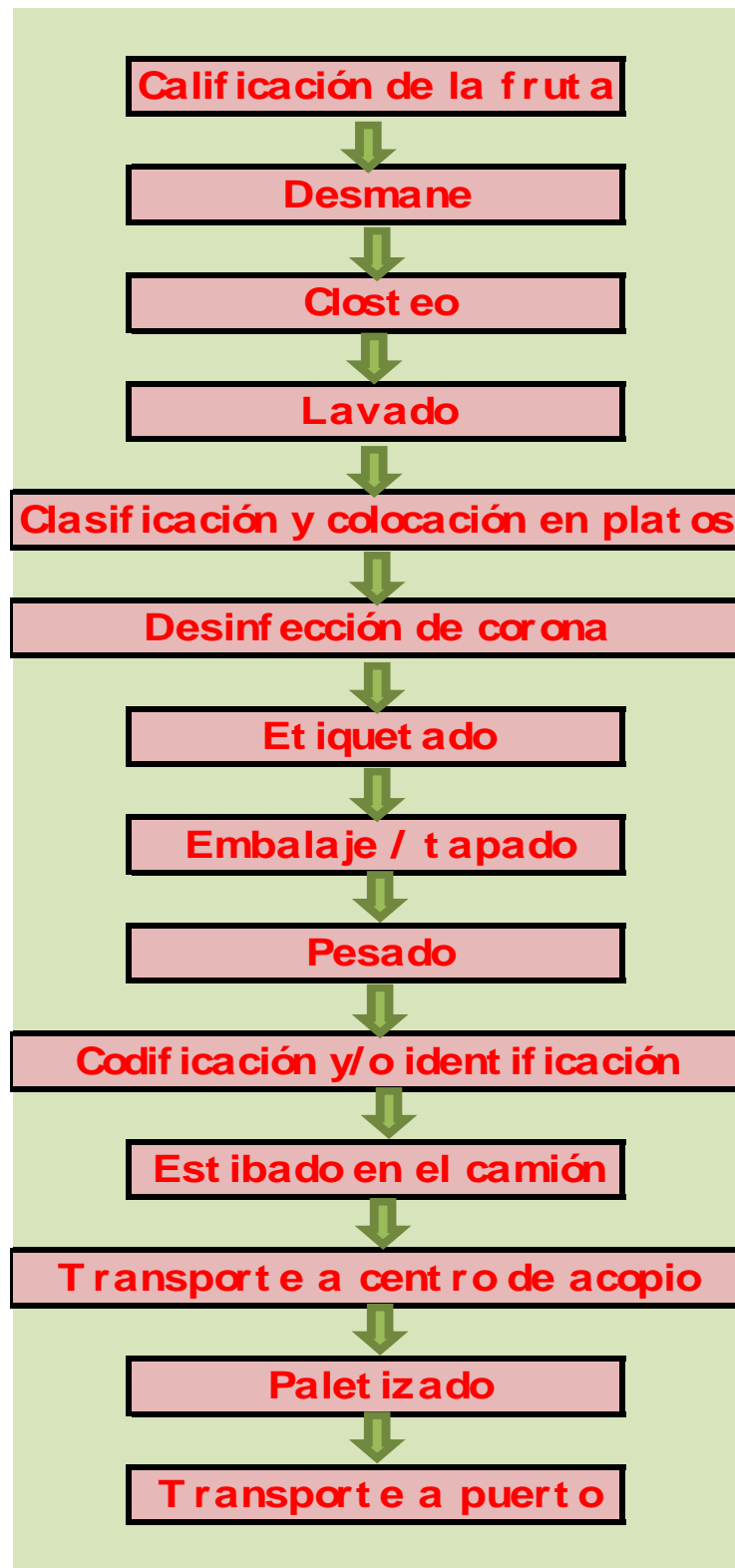
Acarreo de la fruta hacia la empacadora

Lo realiza el arrumador, sin saltar y a paso lento, teniendo cuidado de no maltratar el racimo. Al llegar a la empacadora debe asegurarse de que el racimo quede bien enganchado antes de dejarlo caer.

4.6.3.2 Proceso de Valor Agregado

Este proceso comienza con la llegada de la fruta a la empacadora, allí deberá estar preparado el equipo de trabajo (“cuadrilla”) contratado con la finalidad de preparar el contenedor. Así mismo deben estar listas las cajas de plástico y demás insumos y materiales necesarios para el proceso. Es preciso indicar que a partir de este proceso se tomaran en cuenta los costos operativos adicionales relacionados con la exportación del banano orgánico A-2. En la **Figura 4.12** se grafican las actividades de este proceso.

Figura 4.12: Flujograma sub-etapa Proceso Valor Agregado



Fuente: CEPIBO-Elaboración propia

La descripción de las actividades según el flujograma del Proceso de Valor Agregado son las siguientes:

Recepción de la fruta

Se produce en la empacadora y está a cargo de la “cuadrilla” contratada para preparar el respectivo contenedor. Es una actividad delicada que demanda gran cuidado para evitar que la fruta se maltrate.

Figura 4.13: Recepción de la fruta en empacadora



Fuente: CEPIBO (2017)

Calificación de la fruta

El operario califica la racima con los siguientes pasos:

- Mediante un corte longitudinal con cuchillo curvo, verifica visualmente el color de la pulpa o almendra del dedo central externo de la segunda mano (mano del sol) de todos los racimos que van llegando a gancho. Seguidamente, presiona la pulpa con el dedo pulgar, la cual debe mostrarse turgente y de color crema pálido.
- Luego con un calibrador fijo, procede a calibrar las manos inferiores y superiores del racimo.
- Con cuchillo curvo marca los racimos que no cumplen las especificaciones técnicas.

Figura 4.14: Calificación de la fruta



Fuente: CEPIBO (2017)

Desmane

Se realiza mediante los siguientes pasos:

- El operador responsable, desprende una a una las manos aptas, con cuchillo curvo, comenzando por las manos superiores. En esta operación de desmane se produce la mayor cantidad de descarte de fruta.
- El operador debe coger la mano del racimo firmemente tratando de sostener la mayor cantidad de dedos de la fila exterior en el centro de su mano.
- Las manos se depositan suavemente sobre la superficie del agua en la tina de desmane, con la corona hacia abajo para facilitar la dispersión del látex, evitando poner dos manos consecutivas en el mismo sitio.

Figura 4.15: Iniciación de la labor de desmane



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.16: Labor de desmane utilizando el cuchillo curvo



Fuente: CEPIBO (2017)

Closteo

Una vez que la fruta ha sido clasificada y separada en gajos o clúster es trasladada a la tina de “desleche”, la cual desde su entrada en la tina, hasta su salida debe haber permanecido 15 minutos. Su finalidad es eliminar al máximo el látex y lavar la fruta de posibles restos de suciedad

Figura 4.17: Closteo de fruta en tina



Fuente: CEPIBO (2017)

Seleccionado

El procedimiento a tener en cuenta es el siguiente:

- a) El operario toma una bandeja, en buen estado, limpia y previamente humedecida, procede a llenarla, extrayendo uno a uno los gajos de la tina de “desleche”.
- b) En caso de detectarse daños o defectos severos, los gajos se depositarán en la tina de desleche para re-saneamiento.
- c) Deposita los gajos con dedos rectos y dedos curvos grandes (correspondientes a las primeras manos de un racimo) en el canal externo de la bandeja, evitando causar golpes o maltrato a la fruta.
- d) Los gajos deben colocarse en forma vertical, con las coronas hacia arriba, y apoyados en la bandeja, sobre su parte externa.
- e) No deben amontonarse unos sobre otros, ya que se lastimarían y no serían correctamente asperjados.

- f) Lograr una correcta distribución de la fruta en las bandejas de selección, que permitan un adecuado tratamiento fitosanitario de las coronas y faciliten la labor de embalaje.

Figura 4.18: Labor de seleccionado



Fuente: CEPIBO (2017)

Fumigado

Se deben tener las siguientes consideraciones:

- Para la desinfección de la corona se utiliza BC 1000 (citrex) a la dosis de 75 mililitros (ml) para 20 litros de agua. El BC 1000 es de acción bactericida y fungicida orgánico.
- Para el prelavado, el alumbre, agua y cloro se aplica con mochila de espalda a modo de aspersión.
- Para la desinfección de corona, el BC 1000 se aplica a chorro, procurando bañar toda la superficie de la corona. Evitar que el producto tenga contacto con la fruta.

Figura 4.19: Labor de desinfección de coronas



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.20: Utilización de maquina fumigadora



Fuente: CEPIBO (2018)

Etiquetado

El procedimiento a tener en cuenta es el siguiente:

- a) El operario fumigador/clasificador empuja las bandejas hasta la posición del sellador; el mismo que coloca las etiquetas bien pegadas en la parte central de los dedos internos de la mano.
- b) En gajos de dos dedos internos, se coloca una etiqueta en cada dedo.
- c) En gajos de tres dedos internos, se colocan dos etiquetas empezando por el primer dedo y alternando.
- d) En gajos de cuatro dedos internos, se colocan dos etiquetas empezando por el primer dedo de izquierda a derecha y alternadamente.
- e) En manos enteras, se colocan los sellos empezando de izquierda a derecha y alternando los dedos.
- f) En general, el tipo de sello que se va a utilizar dependerá de las especificaciones del tipo de caja objeto de procesamiento.

Figura 4.21: Etiquetador de clúster



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.22: Bananos etiquetados



Fuente: CEPIBO (2017)

Armado de Cajas

El procedimiento a tener en cuenta es el siguiente:

- a) El operario coge una caja y procede a desplegar y establecer lados largos para ambas manos en cada resumen un mango.

Figura 4.23: Despliegue de cajas



Fuente: IFCO (2017)

- b) Luego tira de las paredes laterales cortas por el mango hasta que se bloquea.

Figura 4.24: Despliegue de paredes laterales



Fuente: IFCO (2017)

- c) Se golpea en ojal presionando a cada obturador roto

Figura 4.25: Despliegue de ojales



Fuente: IFCO (2017)

- d) De la manera cercana las paredes laterales cortas por el funcionamiento del campo pulgar empuje.

Figura 4.26: Despliegue del lado cerca



Fuente: IFCO (2017)

- e) Plegar los lados longitudinales y en cada caso por los lados cortos ya plegadas.

Figura 4.27: Despliegue de lados longitudinales



Fuente: IFCO (2017)

Empaque

El procedimiento a tener en cuenta es el siguiente:

- a) El operario empacador debe tomar la caja ya correctamente armada.
- b) Seguidamente, debe colocar el plástico de empaque Politubo y/o Poliborbujas y lo extiende en el fondo de la caja de plástico.
- c) Debe evitar rasgar o dañar el plástico, pues esto origina espacios que ponen la fruta al descubierto y sin protección. Este hecho podría causar maltrato de fruta durante el transporte.
- d) Seguidamente, coloca dos radios separadores, uno a cada lado de la caja, entre la cartulina y la pared del empaque.
- e) Los gajos deben empacarse de izquierda a derecha, en la primera fila deben acomodarse gajos pequeños y planos.
- f) Los gajos deben ubicarse uno al lado del otro, de forma que queden rectos y ajustados entre sí y sus coronas apunten hacia la pared lateral de la caja.
- g) Seguidamente se coloca una lámina de papel absorbente sobre la primera fila de bananos.
- h) La segunda fila se forma con las coronas contiguas a la punta de los dedos de la primera fila; vale decir, con las coronas apoyadas a la pared lateral opuesta al operario.
- i) Para empacar la segunda fila se utilizan los gajos medianos semi-curvos pequeños restantes.
- j) Tanto la primera como la segunda fila deben quedar bien ajustadas, Una práctica incorrecta de empacado de estas filas, dará como resultado un daño excesivo durante el transporte, dificultad para el empaque de las siguientes filas y por lo general empaques abultados y altos.
- k) Se debe extraer el primer radio y estirar la cartulina sobre la primera fila.
- l) La tercera fila se forma colocando los gajos sobre la primera, separándola con ayuda de la Cartulina.
- m) Seguidamente se coloca una lámina de papel absorbente sobre la tercera fila de bananos.

- n) Para formar la tercera fila se utilizan gajos curvos grandes y planos.
- o) Se extrae el segundo radio, se estira la cartulina y se forma la cuarta fila sobre la segunda.
- p) Se cubren los dedos de la última fila con el plástico sobrante, volviendo sus esquinas hacia el centro de la caja.
- q) Ningún gajo debe ser puesto a presión porque ocasionaría daño y deterioro debido al contacto con corona vecinas.
- r) Finalmente, la caja se pesa y se coloca la tapa para conducirla al lugar de estibado.
- s) El peso bruto de la caja para exportación, a mercados internacionales, debe ser de 20 Kg.

Figura 4.28: Forma de empaque en caja de cartón



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.29: Caja de plástico armada



Fuente: IFCO (2017)

Control de Peso, Codificación, Tapado y Estibado

El procedimiento a tener en cuenta es el siguiente:

- a) El encargado de pesar por segunda vez la caja es el/la operario(a) que revisa el peso neto de la fruta de todas las cajas embaladas.
- b) Si el peso de la caja se encuentra dentro los rangos establecidos por las especificaciones del mercado de exportación, se procede a colocar la tapa de la caja y transportarla hasta el lugar de estiba en la planta empacadora.
- c) El estibador tiene que colocar las cajas dentro del camión para transportarlas hacia el centro de Paletizado.

Figura 4.30: Forma de peso y tapado de caja de cartón



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.31: Balanza para pesar banano



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.32: Codificadora para identificar banano



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.33: Codificación de caja con código de trazabilidad



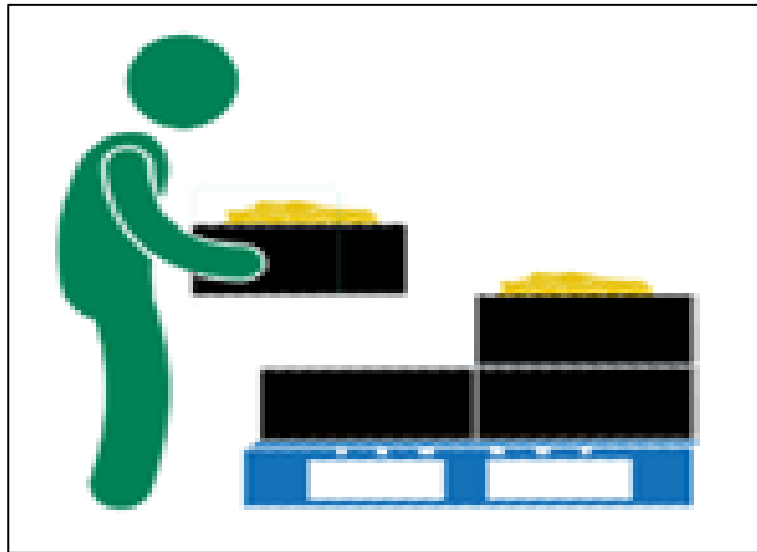
Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.34: Estiba para transporte de cajas de cartón



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.35: Acondicionamiento en cajas de plástico



Fuente: IFCO (2017)

4.6.3.3 Proceso Logístico

Paletizado

Se procede a colocar las cajas sobre el pallet y asegurarlas con esquineros y sunchos, con la ayuda de dos maquinas que logran un paletizado efectivo como son: la ensunchadora, la engrampadora y el pato y/o estoca; este ultimo que se utiliza como transporte del pallet de 50 cajas al contenedor.

Figura 4.36: Forma de pallets utilizados en proceso



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.37: Instalación de esquineros para paletizado



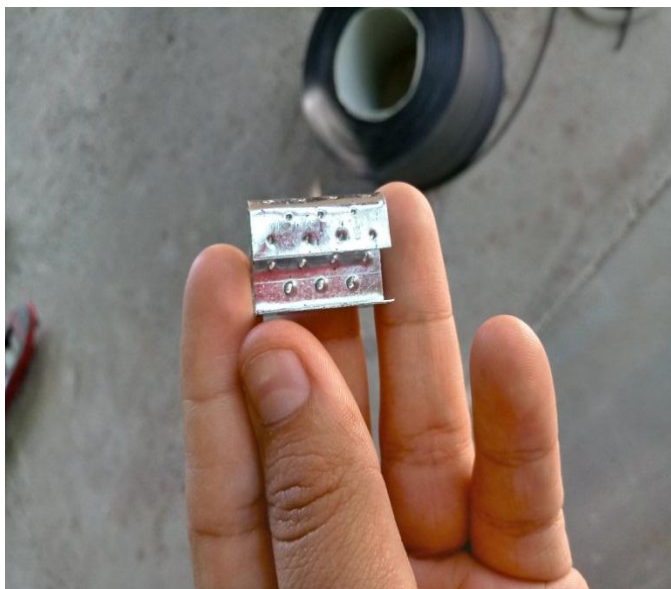
Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.38: Zunchos para el paletizado



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.39: Grapas utilizadas en el paletizado



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.40: Uso de estoca en el paletizado



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.41: Ensunchadora



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.42: Engrampadora



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.43: Apilamiento de cajas plásticas



Fuente: IFCO (2017)

Cierre de contenedor

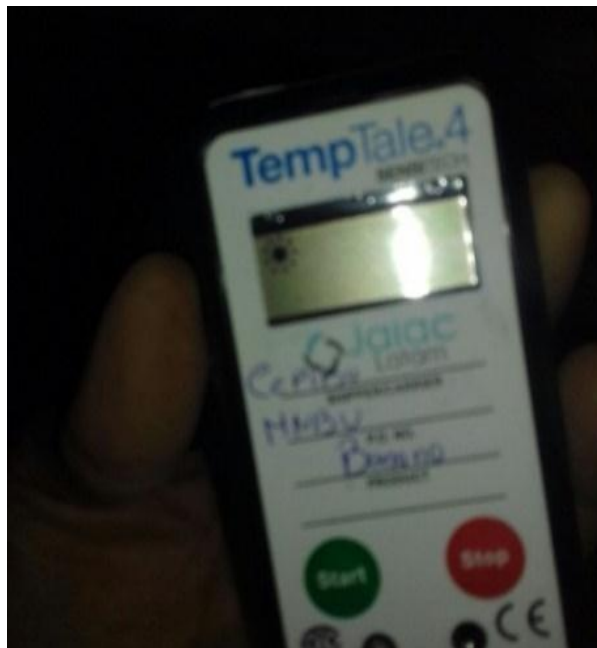
Se procede a cerrar el contenedor refrigerado (*Reefer*) que tiene capacidades de 20 y 40 pies cúbicos y cuenta con un sistema de conservación de frío o calor y termostato. Deben ir conectados en el buque y en el terminal. Durante el transporte mediante camión el sistema de frío del contenedor se conecta a un generador eléctrico externo móvil. Algunos clientes piden además que el contenedor tenga un sistema de atmósfera controlada que consiste en el control del contenido de elementos en el aire del contenedor durante la travesía.

Figura 4.44: Cierre de contenedor



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.45: Instrumento de medición de temperatura



Fuente: CEPIBO (2017)

Traslado del contenedor a puerto

Transporte del contenedor de fruta hacia el puerto de Paita, según el tiempo establecido para su respectivo embarque.

Figura 4.46: Transporte de contenedor al puerto



Fuente: MAERSK (2017)

Figura 4.47: Movimiento en patio de contenedores



Fuente: MAERSK (2017)

4.6.3.4 Los RPC (Envases Plásticos Reutilizables) para Banano Orgánico A-2

A diferencia del A1 que se exporta en cajas de cartón, el Banano Organico A-2 será transportado en envases plasticos. Esto a propuesta del cliente Positive Gravity quien se compromete a proporcionar el abastecimiento de éstos, sin costo alguno para el exportador, en este caso el CEPIBO.

La fabricación del envase elegido es fabricado por IFCO Systems España S.L, proveedor mundial líder en soluciones reutilizables para envasado, que opera un conjunto de más de 225 millones de RPC en 37 países, según Business Wire (2016). Estos RPC se utilizan principalmente para transportar productos frescos desde las instalaciones de los productores hasta las tiendas de almacén minoristas líderes en todo el mundo. Además, ayudan a los comerciantes minoristas y a los productores a reducir costes y aumentar las ventas, mediante la maximización de la eficiencia, la protección de los productos, sostenibilidad y seguridad a lo largo de toda su cadena de suministros.

Entre las principales ventajas de los RPC tenemos que proporcionan un proceso de maduración uniforme en la fruta, reducen los daños con el embalaje de un 94%, generan una ventilación óptima y a la vez reducen positivamente el impacto ambiental.

A continuación se listan otras ventajas de los RPC de IFCO que los convierten en el envase más apropiado para el proyecto:

Con respecto al cultivador/expedidor:

- Los RPC llegan doblados, minimizando la necesidad de espacio de almacenamiento.
- El sistema de envasado estandarizado reduce costes.
- Están disponibles con capacidades de 18 kg y 17 kg.

Con respecto al embalaje:

- Su montaje es rápido y sencillo.
- Tienen capacidad de automatización.
- Sus manijas ergonómicas reducen tirones y tensiones.

Con respecto al enfriamiento:

- La ventilación promueve un enfriamiento más rápido en un 33% en comparación con las cajas de cartón corrugado.
- Proporcionan 41% más de enfriamiento consistente que las cajas de cartón corrugado.
- Su construcción resistente no se afecta con la humedad.

Con respecto al envío:

- El pallet soporta fácilmente los RPC y su contenido.
- Los RPC de bloqueo crean un pallet seguro.
- La ventilación permite un mejor control de temperatura y proviene la pre-maduración en tránsito.

Con respecto al proceso de recepción del producto:

- Las paletas de entrada pueden desglosarse más rápido que las paletas de cajas de un solo sentido.
- Las cargas de entrada más estables y uniformes reducen el año y la velocidad de manejo.
- El embalaje es menos terciario (correas, esquinas, etc.)

Con respecto al proceso de madurez de la fruta:

- 41% de maduración más consiente y eficiente.
- Color uniforme.
- Pallet estable en la sala de maduración.

Con respecto a la preparación de pedidos:

- La huella estandarizada permite a los recolectores seleccionar el producto en cualquier orden.
- La selección de pedidos es más rápida.
- Las manijas reducen las lesiones causadas por la recolección manual y el apilamiento que el cartón duro de retener.

Con respecto a la paleta de salida a la tienda:

- La huella estandarizada acelera la construcción de paletas.
- El diseño estandarizado y entrelazado crea una paleta mixta más segura.
- El peso del producto de las cajas superiores soportadas por la estructura RPC, no afectan el producto en las capas inferiores.

Con respecto al almacenamiento:

- Su sistema de embalaje estandarizado y mangos ergonómicos aceleran la reposición.
- Garantizan un apilamiento seguro y su construcción rígida reduce los daños relacionados con el embalaje a un 94%.
- El manejo más ergonómico aumenta la eficiencia laboral y reduce el riesgo de lesiones.

Con respecto a la gestión de inventarios:

- Los productos son más fácil de identificar.
- Proporcionan un uso más eficiente del espacio en las habitaciones traseras y en el piso.

RPC de IFCO ayuda a promover la seguridad alimentaria.

4.6.3.4 Limpieza de los RPC

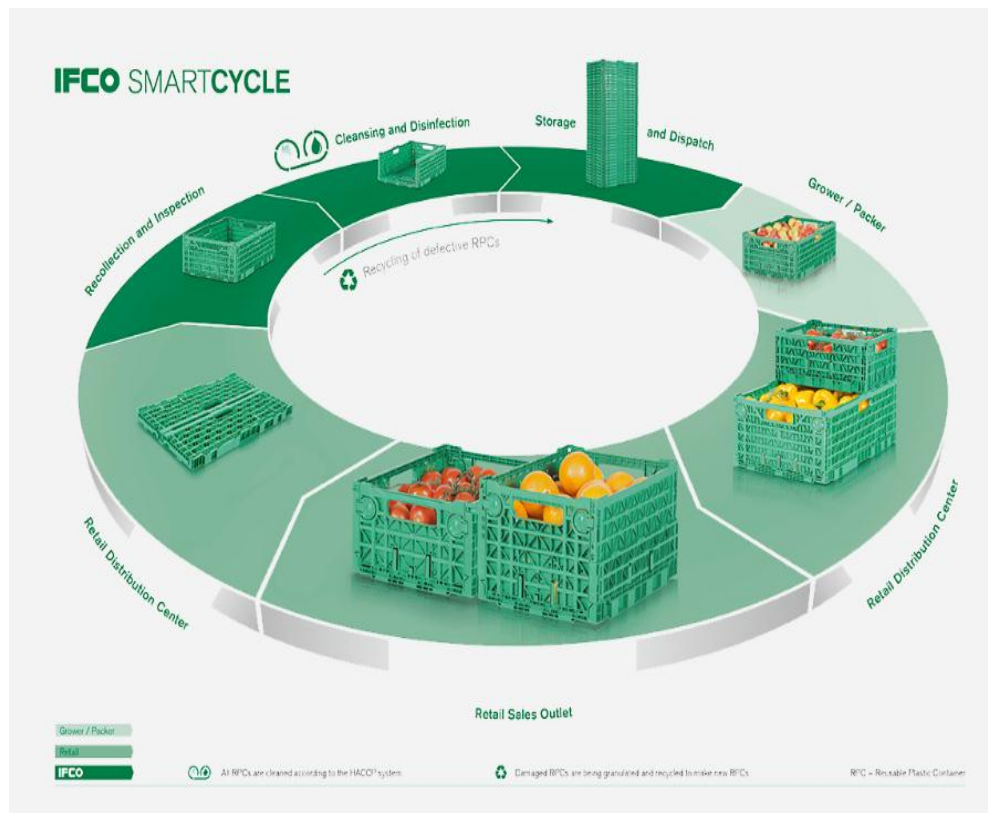
El proceso de limpieza de los RPC, llamado IFCO RPC Smart Cycle, está de acuerdo con los más altos estándares en la industria de higiene de la República Popular China. Los centros de servicio de IFCO están equipados para el lavado y secado con equipos de última generación, desarrollados en conjunto con los proveedores. Además, los RPC son adecuadamente desinfectados con los agentes Diversey que impiden la contaminación microbiana y la transferencia de sustancias tóxicas u otras impurezas (por ejemplo, de plaguicidas). La garantía cubre la eliminación de los siguientes agentes:

- Gérmenes patógenos nacidos de alimentos y microorganismos productores de toxinas.
- *Lysteria monocytogenes*

- Salmonela
- Escherichia coli serotipos (STEC, EHEC0104:H4,O 157: H7, 0111:H2)
- Campylobacter jejuni
- Staphylococcus aureus
- Influenza A virus tipo H5N1 “gripe aviar”
- Pepino virus de mosaico
- Pepino mosaico potexvirus
- Sigatoka negra (Mycosphaerella fijiensis)
- Moldes
- Plaguicidas, herbicidas, fungicidas y sus productos de degradación
- Compuestos pertenecientes a diferentes familias químicas (triazinas, organofosforados, carbamatos, fenilureas, neonicotinoides, etc.)

El ciclo de limpieza de los RPC se puede apreciar en la **Figura 4.48**

Figura 4.48: Proceso Smart Cycle



Fuente: IFCO (2017)

4.6.4 Ficha Producto-Insumo

Para conocer el proceso productivo se procede a determinar la ficha producto-insumo, concebida como aquella que contiene: las cantidades, las unidades de medida y el costo que representa cada uno de los elementos determinantes en el proceso. A continuación se muestran datos de cada uno de ellos.

4.6.4.1 Materia Prima / Insumos

El proceso productivo contempla preparar dos contenedores de Banano Orgánico A-2 mensualmente, para ello se procedió a costear las cantidades de materia prima e insumos necesarios para implementar un contenedor y de allí proyectar el costo de otros que se precisen. En la **Tabla 4.10** se muestra el detalle de la materia prima e insumos.

Tabla 4.10: Materia prima proceso productivo de Banano Orgánico

CONCEPTO	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL POR CONTENEDOR S/.
Materia Prima	1000	CAJ		8.000	8,000.00
Cajas De Plástico	1000	UND	0.000	0.000	0.00
Funda Politubo	1	MILL	110.000	357.038	357.04
Stickers CEPIBO	56	MILL	0.850	2.758	154.43
Stickers Oikos	33	MILL	1.392	4.519	149.14
Ligas	1000	MILL		0.008	8.00
Sulfato de Alumbre	20	KG		3.658	73.16
Cinta de Medir PH	1	ROLL		41.300	41.30
Bolsas Clusterbag	19	MILL	28.000	90.882	1,726.77
Stickers de Caja	2	MILL		180.000	360.00
Agua para proceso	1	CISTERNA		300.000	300.00
Desfan	1	LTS		141.600	141.60
Papel Wipall	0.34	ROLL		0.375	0.13
Jugo De Limón	6	LTS		1.888	11.33
Folla De Espuma	1	MILL		700.000	700.00
Esquineros 2,25 Mt	80	UND		2.242	179.36
Zunchos 5/8	2	ROLL	11.800	38.300	76.60
Grapas 5/8' Tipo Piña	180	UND		0.366	65.84
Termógrafo	1	UND	29.500	95.751	95.75
Parihuelas Europeas	20	UND	13.334	43.279	865.59
TOTAL					13,306.04

Fuente: CEPIBO. Elaboración propia

4.6.4.2 Mano de Obra

El proceso de acondicionamiento de los contenedores de Banano Orgánico A-2 es el mismo que se utiliza para el de categoría A-1. Preparar un contenedor demanda la participación de tres “cuadrillas” de personal; cada una de ellas está integrada por entre 18 y 20 personas aproximadamente con cierto grado de especialización. El proceso dura un día y el costo por el acondicionamiento es de S/.3.00 por caja, considerando que se piensa exportar en contenedores con capacidad para 1000 cajas, se puede obtener el costo total de mano de obra directa por contenedor que asciende a S/.3,000.00. Las “cuadrillas” funcionan bajo la modalidad de out sourcing (tercerización) y no demandan pago de cargas sociales.

En la **Tabla 4.11** se registra el costo de mano de obra directa por la producción de los dos (2) contenedores mensuales acordados con el cliente y la distribución aproximada del pago entre tres “cuadrillas” con 58 operarios en total.

Tabla 4.11: Mano de obra directa proceso productivo de Banano Orgánico

Operarios	Cantidad	Costo Total S/.
Jefe de Cuadrilla	3	310.34
Choferes	3	310.34
Técnico de campo	1	103.45
Desmanadores	6	620.69
Closteadores	4	413.79
Etiquetadores	3	310.34
Armadores de Cajas	6	620.69
Embaladores	6	620.69
Arrumadores	6	620.69
Instaladores de tinas	3	310.34
Pesador	3	310.34
Codificador	5	517.24
Fumigadores	3	310.34
Paletizadores	3	310.34
Estibadores	3	310.34
TOTAL	58	6,000.00

Fuente: CEPIBO. Elaboración propia

4.6.4.3 Gastos de Fabricación

En el proceso productivo del Banano Orgánico A-2 intervienen cuatro componentes considerados como gastos de fabricación: mano de obra indirecta, alquiler de maquinaria y equipo, materiales indirectos y combustibles.

La mano de obra indirecta está constituida por dos trabajadores de planta que coordinan permanentemente con la “cuadrillas” en cuanto a los materiales e insumos requeridos en el proceso productivo y a las exigencias de calidad exigidas. Estos dos trabajadores están en planillas y se piensa otorgarles una bonificación extra para compensar su trabajo adicional durante los dos días que dure el embarque de los contenedores del Banano Orgánico A-2. Para el cálculo de la bonificación se ha tomado como base el número de contenedores de Banano Orgánico A-1 producidos mensualmente y de acuerdo a ello se ha proyectado el costo adicional. El detalle es como se indica:

CEPIBO produce 12 contenedores por semana, eso representa aproximadamente 51 contenedores mensuales. El Jefe de Logística gana S/.2,000.00 por participar en la producción de esos 51 contenedores, luego con una Regla de Tres Simples podemos deducir que por dos contenedores recibe S/.77.78 aproximadamente, lo que constituye el 3.89% de participación de su sueldo en el proceso. Igual procede con el jefe de Control de Calidad y Almacén, el detalle se puede visualizar en la **Tabla 4.12**

Tabla 4.12: Mano de obra indirecta proceso productivo de Banano Orgánico

Puesto o cargo	Cant.	Costo mes	% de partic.	Monto de partic.	Cargas sociales					Costo mensual MOI
					EsSalud	CTS	Vacac.	Gratif.	Total carg. soc.	
					9%	0.08	0.08	0.17		
Jefe de logística y almacén	1	2,000.00	3.89%	77.78	7.00	6.48	6.48	12.96	32.93	110.70
Jefe de control de calidad y certif.	1	1,700.00	3.89%	66.11	5.95	5.51	5.51	11.02	27.99	94.10
Totales										204.80

Fuente: CEPIBO-Elaboración propia

Con el mismo criterio de participación se ha procedido a costear el alquiler de maquinaria y equipos y los materiales indirectos, cuyos costos quedan como se muestran en la **Tabla 4.13** y **Tabla 4.14** respectivamente.

Tabla 4.13: Alquiler de Maq. y Eq. Proceso productivo de Banano Orgánico

Maquinaria y equipos	Cant.	Costo mes	% de partic.	Costo total mensual
Camión	1	2,000.00	3.89%	77.78
Cisterna	1	1,500.00	3.89%	58.33
Moto Lineal	1	400.00	3.89%	15.56
Codificadora	1	100.00	3.89%	3.89
Pato/Estoca	1	80.00	3.89%	3.11
Ensunchadora	1	25.00	3.89%	0.97
Engrampadora	1	25.00	3.89%	0.97
Fumigadora	1	25.00	3.89%	0.97
Balanza	3	10.00	3.89%	1.17
Totales				162.75

Fuente: CEPIBO-Elaboración propia

Tabla 4.14: Materiales ind. fabric. Proceso productivo de Banano Orgánico

Artículos	Cant.	Unidad de medida	Prom. durac. mes	Reposic. por semestre	Costo unitario S/.	% de partic.	Costo semestral	Costo mensual
Mandiles	60	unidad	3	2	8.00	0.13	128.00	21.33
Botas	60	pares	3	2	15.00	0.13	240.00	40.00
Zapatillas	60	pares	3	2	18.00	0.13	288.00	48.00
Tocas de tela	60	unidad	1	6	5.00	0.13	240.00	40.00
Tapabocas de tela	60	unidad	1	6	5.00	0.13	240.00	40.00
Guantes M Ind Ext Largo N/C-40	20	unidad	0.5	12	6.00	0.13	192.00	32.00
Guantes N° 10	20	unidad	0.5	12	3.00	0.13	96.00	16.00
Guantes N° 09 V/N	20	unidad	0.5	12	2.00	0.13	64.00	10.67
Manga Plástica Negra	30	unidad	3	2	7.00	0.13	56.00	9.33
Cunetas	15	unidad	6	1	80.00	0.13	160.00	26.67
Curvos de saneo	15	unidad	3	2	17.00	0.13	68.00	11.33
Curvos de desmane	15	unidad	3	2	22.00	0.13	88.00	14.67
Curvos de closteo	15	unidad	3	2	17.00	0.13	68.00	11.33
Platos de proceso-clúster	30	unidad	12	0.5	80.00	0.13	160.00	26.67
TOTAL							2,088.00	348.00

Fuente: CEPIBO-Elaboración propia

Cabe indicar que para el caso de los materiales indirectos se tomó como base el consumo o uso de éstos en un periodo de 6 meses (semestre), teniendo en consideración que los tiempos de duración de cada artículo difieren unos de otros. El costo de un semestre fue la base para determinar el grado de participación de estos materiales en el proceso productivo. Un último componente en los gastos de fabricación lo constituye el consumo de combustible; el detalle se muestra en la **Tabla 4.15**

Tabla 4.15: Combustible proceso productivo de Banano Orgánico

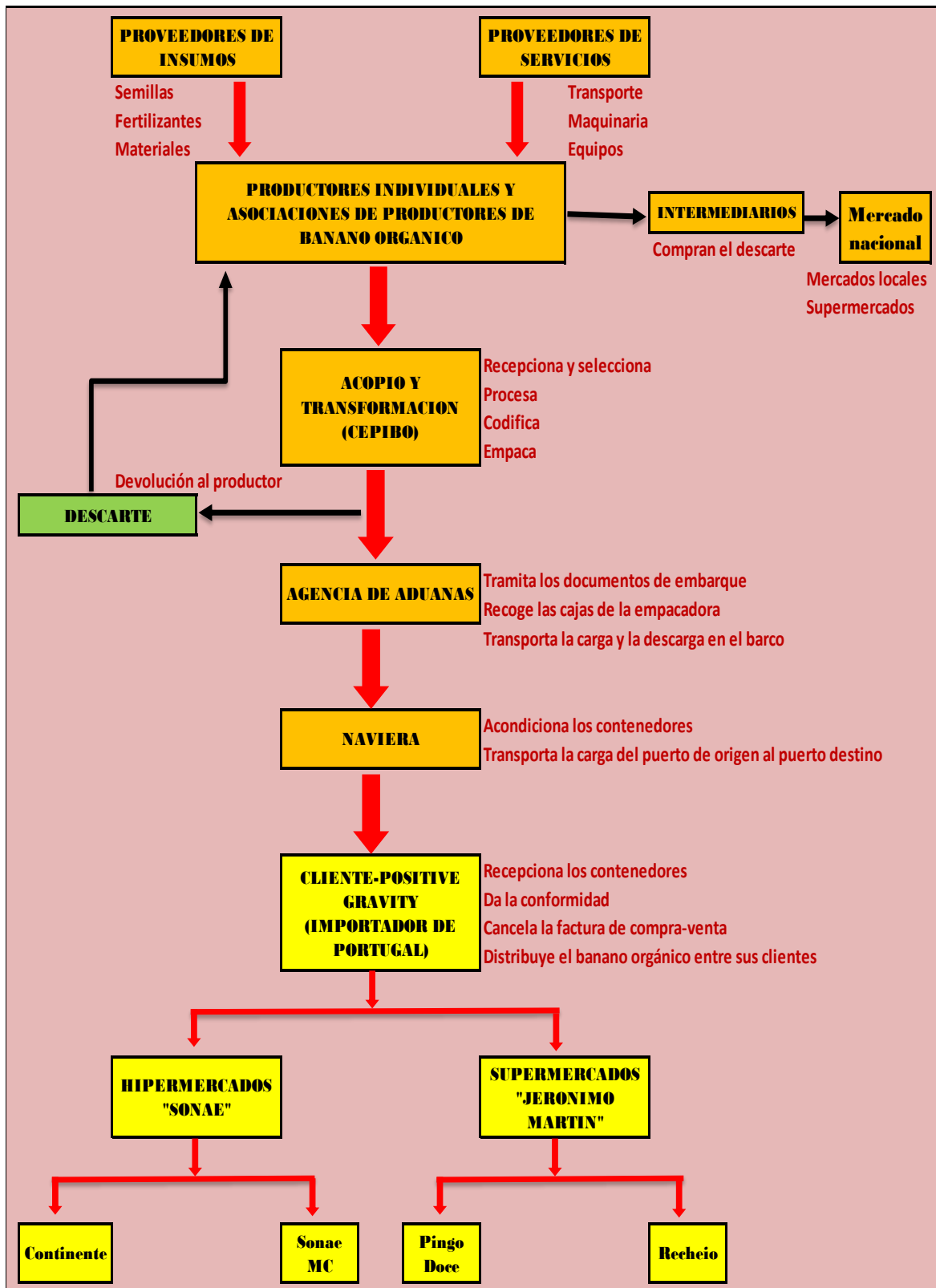
Combustible	Km.	Consumo día	Unidad de medida	Costo unitario S/.	Costo mensual
Petróleo para camión	80	4	galón	11.64	139.68
Petróleo para cisterna	40	2	galón	11.64	69.84
Moto Lineal	20	2	galón	13.48	80.86
Totales					290.38

Elaboración propia

4.6.5 Cadena de Producción

A continuación se describe la cadena de producción para el banano orgánico, haciendo mención a todos los agentes que intervienen y sus funciones principales dentro del proceso. Nótese que actualmente, el descarte es devuelto al productor y éste lo negocia con los intermediarios quienes a su vez lo hacen llegar a los centros de abasto locales y a las cadenas de supermercados nacionales. La idea de negocio considera comprar el descarte, procesarlo y llevarlo al mercado portugués para que sea distribuido a través de los hipermercados y supermercados de ese país, tal como se indica en la **Figura 4.49**

Figura 4.49: Cadena de producción Banano Orgánico A-2



Elaboración propia

4.6.6 Costo de Producción

Conocido el proceso productivo y el costo de cada uno de sus elementos se procedió a determinar los costos mensuales y a proyectar el costo anual de producción. En la **Tabla 4.16** se detalla el respectivo costo de producción.

Tabla 4.16: Costo de producción Banano Orgánico

Meses	Materia Prima	Mano de obra directa (maquila)	Gastos de fabricación	Costo de producción
Enero	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Febrero	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Marzo	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Abril	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Mayo	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Junio	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Julio	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Agosto	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Setiembre	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Octubre	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Noviembre	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Diciembre	24,528.26	6,000.00	1,005.93	31,534.20
Totales	294,339.18	72,000.00	12,071.17	378,410.35

Elaboración propia

4.7 Plan logístico

4.7.1 Contrato de compra-venta internacional

A continuación se muestra el modelo de contrato propuesto por el cliente portugués para formalizar el acuerdo de exportación con el CEPIBO:

Conste por el presente documento, el contrato de exportación e importación de Banano Orgánico Categoría II, que celebran de una parte, la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico – CEPIBO, con domicilio legal en Av. José de Lama n° 1605 – Urb. Santa Rosa – Sullana – Piura – Perú, y representado por su Presidente señor Jorge Socola Cruz identificado con DNI 03638930, y de otra parte, Positive Gravity con domicilio legal Rua Eng. Francisco Godinho, 25 2350-177 Olaia – Torres Novas – Portugal, representado por Nuno Mayer Godinho da Câmara Jardim, en las condiciones siguientes:

De la cantidad

CEPIBO se obliga a suministrar a Positive Gravity una cantidad mínima de dos contenedores mensuales, siendo 1 para hipermercados y 1 para supermercados, con el precio en la cláusula “Condiciones de Entrega”. De dichos contenedores todos se tienen que componer de fruta orgánica.

Al menos con dos semanas de anticipación de la carga en el Perú, Positive Gravity indicará por correo electrónico a CEPIBO la mezcla de diferentes marcas, cantidades y especificaciones de empaque – siempre conforme a las cantidades arriba mencionadas que representan una repartición realista de CEPIBO. CEPIBO manda a Positive Gravity un correo electrónico con las cantidades definitivas 48 horas hábiles antes del zarpe en Perú como máximo.

Positive Gravity debe proporcionar un plan trimestral a CEPIBO, entregado al menos dos semanas del inicio de cada trimestre. Estos planes deben especificar las compras totales esperadas de bananos orgánicos y fuentes (productores) a partir de las cuales el comprador intenta obtenerlos. Las posibles variaciones que tengan lugar durante la duración del contrato serán especificadas en la orden semanal al menos dos semanas antes del embarque.

El plan de abastecimiento implica una obligación del comprador para comprar al menos el volumen mínimo especificado durante el trimestre. Esta obligación se cancela si durante el trimestre la fruta no cumple con las especificaciones de calidad del comprador, según lo establecido en el contrato. Los planes de abastecimiento deben renovarse como mínimo dos semanas antes de su fecha de vencimiento.

Dentro del marco el contrato, los pedidos para cada envío se hacen de la siguiente manera: los volúmenes a ser enviados deben solicitarse por escrito al menos 5-10 días hábiles (según la aduana en los países de producción) antes del día que está prevista la carga del buque.

De la calidad

CEPIBO entregará bananos de una calidad correspondiente a las normas de Clase II, variedad Cavendish orgánico, previsto en adjunto, con bajo nivel de daño en cascara que no afecte la pulpa interior. La fruta debe cumplir con normas fitosanitarias y de calidad Peruanas y de Europa, y el marco legal debe encontrarse en las leyes y reglamentos tanto de la Unión Europea como del Perú, así como el pleno respeto por los criterios genéricos, comerciales y específicos de banano orgánico, certificado según el reglamento UE N 834/2007 o el diploma más actual.

El 100% de los bananos serán producidos, procesados y comercializados conformes los criterios establecidos, bien como cultivados según las normas de fruta orgánica y las certificadoras de fruta orgánica. CEPIBO hace lo necesario para mantener la certificación orgánica. Por bananos Cavendish de exportación se entiende todo el banano de la variedad Cavendish en clúster apto para ser exportado a los mercados internacionales por llenar los requerimientos de calidad, tolerancias y reclamos a lo establecido en las “especificaciones de producto”, adjuntas en este contrato.

El 100% de la cantidad pedida será de clase II correspondiente a las regulaciones Europeas. Si Positive Gravity encuentra residuos de pesticidas o sustancias no autorizadas, deberá vender el producto como convencional. CEPIBO deberá hacer un Crédito de 0,50 US\$/caja a Positive Gravity en las comendas siguientes. Todos los costes de análisis de residuos/sustancias no autorizadas en Europa corren por cuenta de Positive Gravity y no de CEPIBO.

Las bananas se empacarán en pallets de 50 cajas de $\pm 19,50\text{kg}$ cada uno; cajas de plástico plegables enviadas por Positive Gravity. Los bananos se empacan en funda Politubo o Poliborbuja, una folla de espuma para protección en viaje, enviado con las cajas. Cada clúster de los bananos llevará, según las instrucciones de Positive Gravity, la etiqueta de CEPIBO y OIKOS, u otra a mencionar, bien como una funda clúster con imagen específica.

CEPIBO asegura que la fruta embarcada cumple la calidad convenida entre Positive Gravity y el CEPIBO según las especificaciones y límites % “Parámetros de Calidad”, adjunto a este contrato. En caso de reclamos severos de calidad Positive Gravity o CEPIBO tienen el derecho de suspender temporalmente o definitivamente la exportación de fruta sujeto de este contrato. Positive Gravity hará una inspección por un técnico suyo, en local definido antes de llenar el contenedor, con representatividad estadística, confirmando las especificaciones y límites % en anexo “Parámetros de Calidad”, teniendo la posibilidad de recusa de producto si los parámetros no son cumplidos.

Daños y reclamos financieros por calidad deficiente y no cumplimiento con el cupo acordado (falso flete) correrán por cuenta del CEPIBO salvo en el caso que la causa del problema tiene su origen después de ser estibadas los contenedores en el barco. Positive Gravity y CEPIBO han establecidos especificaciones en adición a las normas de comercio en un documento “especificaciones de bananas” (véase anexo)

Reclamos de calidad: En el puerto de carga, los operadores están autorizados a rechazar la parte del envío que no cumpla con la definición de calidad tal y como se describe en el contrato entre las dos partes.

Positive Gravity puede hacer reclamos por problemas de calidad dentro de las 96 horas después de la llegada al puerto de destino.

El madurador puede hacer reclamos por problemas de calidad al vendedor dentro de un plazo de 8 días hábiles siguientes a la recepción de la fruta pero no más de 15 días después de la llegada de la fruta al puerto de destino.

Dentro de 1 día hábil, el reclamo debe ser enviado al vendedor. En todos los casos, el comprador solo puede reclamar contra el vendedor si el comprador puede demostrar que no es responsable del defecto.

No se puede responsabilizar a los productores por los costos adicionales derivados del transporte y manipulación de volúmenes defectuosos si los problemas de calidad pudieron haberse detectados antes o en el puerto de embarque o de destino. Algunos defectos, en particular la corona putrefacta, la corona enmohecida, el cuello putrefacto, la piel putrefacta, la maduración y otras alteraciones, sólo se producen después de que el buque abandona el puerto de carga. En estos casos, la fruta puede ser rechazada en el puerto de destino. Para ser válidos, todos los reclamos deben contener la siguiente información:

- Los datos precisos del envío, la fecha mínima, el nombre del buque, el volumen total, el puerto de descarga.
- Una descripción de los problemas de calidad, incluyendo fotos que documenten el defecto, los códigos de todas las paletas afectadas y el alcance del problema de calidad específico (porcentaje de las cajas afectadas por paleta).

Si el comprador o el madurador no envían en el informe el contenido especificado en esta sección y dentro del límite de tiempo, el productor/exportador puede considerar que el envío fue aceptado. Dentro de las 96 horas siguientes después de recibir el reclamo de calidad del comprador (o madurador), el vendedor puede notificar por escrito al pagador (o madurador) que se encargará de organizar una inspección de control por un perito autorizado.

Este perito será contratado y pagado por el vendedor, a menos que ambas partes hayan acordado otra cosa.

La parte solicitante (comprador y/o madurador) debe facilitar esta inspección dentro de los 5 días después de que el vendedor haya recibido el reclamo de calidad.

Si el vendedor no reacciona ante el informe de calidad dentro del plazo establecido, el comprador (o madurador) puede asumir que el vendedor acepta el rechazo de la fruta.

Los informes de los peritos independientes autorizados son vinculantes para ambas partes y serán la base fundamental para la solución de cualquier disputa sobre la calidad de la fruta entre el vendedor y el comprador y/o madurador.

Cada mercadería no conforme a la calidad exigida será rechazada durante el control de calidad a la llegada del producto y será descontada de la facturación.

De las marcas

- a) Todas las marcas son de propiedad de Positive Gravity, o una empresa o persona designada por Positive Gravity;
- b) Las demás marcas no propietarias de Positive Gravity, su utilización está autorizada, como OIKOS y otras;
- c) Positive Gravity expide las cantidades por marca para conseguir los mejores resultados en el mercado;

Del empaque y las etiquetas

CEPIBO produce las etiquetas según el diseño de Positive Gravity, que recibe por correo electrónico una muestra antes de imprimir los sellos en el caso de una nueva marca. El etiquetado y empaque deben coincidir con las especificaciones establecidas en las Normas de Comercio.

Positive Gravity va a alquilar y enviar las cajas plásticas plegables sin costo para CEPIBO, con la cantidad necesaria para la exportación, asumiendo la responsabilidad con SENASA del cumplimiento de las normas. CEPIBO tiene la responsabilidad por la seguridad de las cajas plásticas plegables entre la fecha de recepción y de envío en el contenedor con fruta.

Será enviada con las cajas espuma protectora, en Polifoam o Poliborbujas, que cubra lo fundo y laterales más pequeñas de la caja.

De la carga y transporte marítimo

Positive Gravity, en nombre del concepto más racional, se compromete a contratar la oferta más competitiva y del mejor servicio posible, con los navieros y/o el agente marítimo.

Dos semanas de antelación Positive Gravity coordinará el embarque con el armador y/o el agente marítimo, confirmando las fechas con CEPIBO. Las bananas serán embarcadas en 20 paletas de 50 cajas, enviadas con la funda de protección, sin flejes, grampas o sunchos (1000 cajas por contenedor), servicio de colocación de termógrafo (el cual está siempre indicado en los documentos SIL y manifiesto de embarque dado que es un requerimiento obligatorio de la compañía de seguros) y filtros de absorción de etileno.

De las condiciones de entrega

Antes del envío para puerto de carga correspondiente, Positive Gravity recibirá por correo la especificación de carga, con fechas, cantidades, marcas, bodegas, etc. Todos los documentos de exportación deben hacerse según las instrucciones de Positive Gravity. CEPIBO se obliga a solicitar ante los entes respectivos siempre a tiempo todos los documentos necesarios como por ejemplo los certificados de transacción, los certificados de exportadora, los certificados de origen, los certificados fitosanitarios y otros necesarios.

Para la fruta cargada paletizada para el mercado, Positive Gravity paga 50% con la orden de compra y 50% antes de la llegada al puerto de destino, un precio por caja de \$ 6,50 para Supermercados y \$ 7,50 para hipermercados, con un mínimo de 1 contenedor de cada tipo mensual. Este valor ya tiene incluso \$ 0,50 como premio social para el exportador. El precio incluye los costos de documentos y transportación al puerto. Positive Gravity pagará CEPIBO por la fruta FOB Puerto de Origen (PAITA) y el precio en USD señalado incluye los costos del material de embalaje: un plástico por caja de cartón (banavac o polypack), paleta y etiqueta, esquineros, Clusterbag de manos, hasta 3 etiquetas por mano de bananos y la palatización. Los costos de estos materiales estándar de embalaje y palatización son cubiertos por el exportador.

El presente contrato FOB se registrará según lo estipulado en los INCOTERM 2000 (Puerto de Paita) reconociendo ambas partes como el estándar internacional de términos comerciales.

De las penalidades

En el caso improbable del distribuidor, cliente de Positive Gravity, aplicar penalidades por retraso de entrega, provocada por no cumplimiento de fechas de embarque FOB Paita, Perú, y nunca por retraso del transporte marítimo, sean debitadas. Positive Gravity hará los mejores esfuerzos para garantizar que no existan penalidades.

De los premios al exportador

Ya incluso en el precio FOB del punto anterior está el Premio de Exportador, para continuación de los proyectos sociales de CEPIBO, bien como contribución para los proyectos de campo de OIKOS en sector bananero peruano.

De la vigencia del contrato

El presente contrato tiene una vigencia de un año a partir de la firma de ambas partes, con tácita reconducción de un año, pudiendo una de la partes cancelar este contrato por simple comunicación escrita y con noventa días de anticipación.

Ninguna de las partes está responsable del cumplimiento del contrato si no-cumplimiento se debe a causas fuera de su control, es decir fuerza mayor.

De las alteraciones al contrato

Toda alteración o suplemento a este contrato debe efectuarse por escrito y ser firmado por las dos partes.

De los desacuerdos

Cualquier desacuerdo que llegará a presentarse relacionado con el cumplimiento del contrato se someterá en primer término a árbitros designados de mutuo acuerdo.

Todo arbitraje se llevará a cabo de conformidad con las reglas del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Piura y las normas del Decreto Legislativo 1071, debiendo ser administrado por dicha institución.

Sullana,... PERU

Lisboa,Portugal

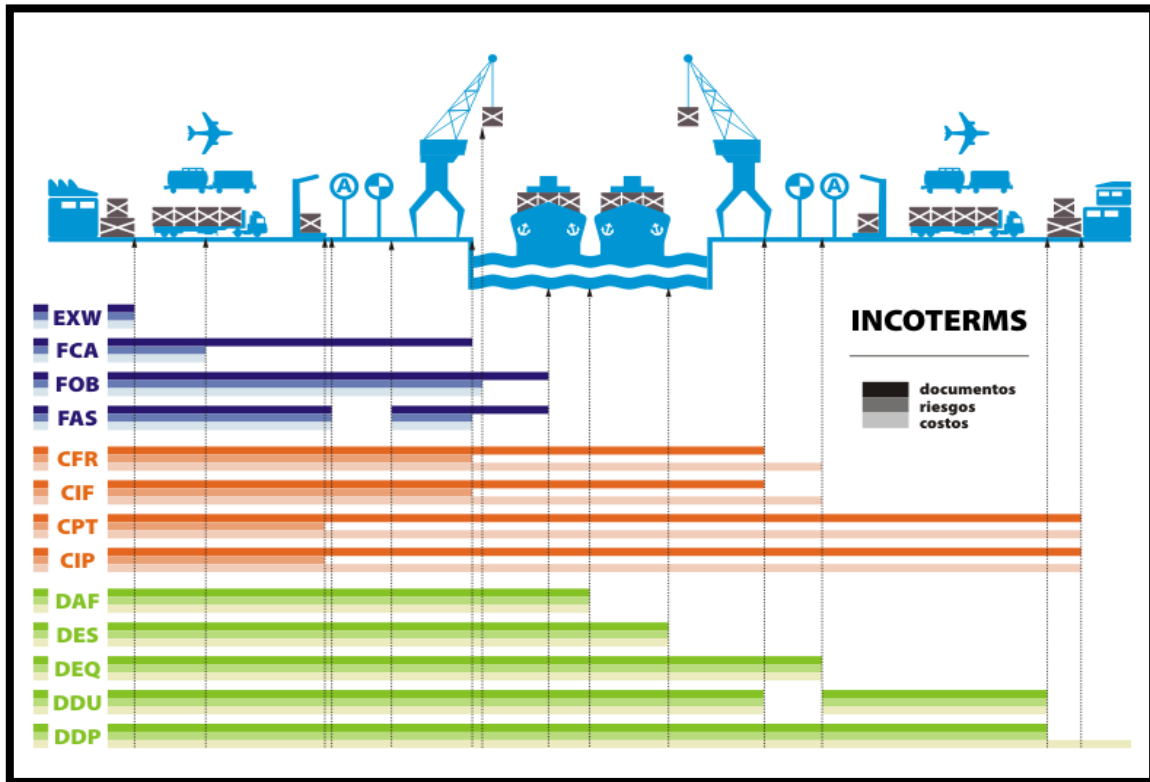
Jorge Socola Cruz
CEPIBO

Nuno Mayer Jardim
POSITIVE GRAVITY, Lda.

4.7.2 Modalidades de Distribución Física Internacional

El proyecto se concibe para realizar la exportación de Banano Orgánico A-2 por el medio de transporte marítimo y bajo la modalidad del INCOTERM FOB.

Figura 4.50: Modalidades de Distribución Física Internacional



Fuente: PLANEX (2017)

4.7.3 Procesos de unitarización

Se denomina unitarización a la agrupación de productos en sus respectivos sistemas de empaque y/o embalaje, sobre una paleta (estiba) debidamente asegurado con esquineros, zunchos (flejes), grapas, mallas o películas envolventes de tal manera que se puedan manipular, almacenar y transportar como una sola "unidad de carga", de forma segura.

Para el caso específico, el cliente ha solicitado dos contenedores mensuales, uno acondicionado con funda Politubo que será destinado a los supermercados, establecimientos comerciales para el expendio de productos alimenticios en el mercado portugués. Esta presentación requiere actividades que demandan un costo adicional desde

que el contenedor llega al puerto de destino hasta que es puesto en el lugar de exhibición para la venta.

La otra presentación exigida por el cliente es para satisfacer las necesidades en los hipermercados portugueses; ésta consiste en acondicionar el empaque con Clusterbag, un material que demanda mayor cantidad de unidades por contenedor (19 millares a S/.1726.77 por cada millar), a diferencia de la funda Politubo que demanda una menor cantidad (solo 1 millar a S/. 357.04 por millar). Esta diferencia hace que el costo de la materia prima e insumos por contenedor, que asciende a S/.11,579.27 con fundas Politubo, se incremente a S/.12,949.00 cuando se usa el Clusterbag, esto significa aproximadamente un 18% de costo adicional. Hay que indicar también que por esta razón el precio de venta de una caja de Banano Orgánico A-2 que tienen como destino los hipermercados en Portugal es superior al precio del banano que tienen como destino los supermercados del mismo lugar (\$ 7.5 USD y \$ 6.5 USD respectivamente).

A continuación se presentan cada uno de los sistemas de empaque y embalaje, de tal manera que se puedan manipular, almacenar y transportar de forma segura.

Funda Politubo o Poliborbuja

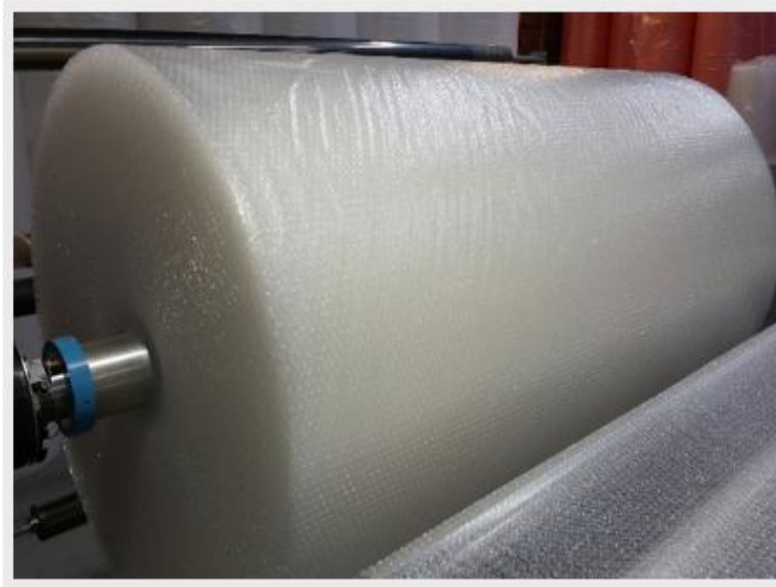
- Descripción del envase: Funda Pead Natural
- Medidas : 48"x 38"x 0.7" (Politubo)
- Cantidad de productos: 19 clúster debidamente sellados y etiquetados.

Figura 4.51: Acondicionamiento del banano en fundas Politubo



Fuente: BANAPLAST (2017)

Figura 4.52: Funda Poliborbuja



Fuente: COVERPACK (2017)

Funda Clúster

- Descripción del envase: Funda Pead Natural
- Medidas : 35 x 25.5 cm (Clúster)
- Cantidad de productos: 19 clúster debidamente sellados y etiquetados.

Figura 4.53: Funda Clúster



Fuente: CEPIBO (2018)

Cajas de plástico

- Descripción del envase: Las cajas de plástico serán enviadas por el importador, con la regularidad necesaria para las exportaciones previstas, aprobado por SENASA; protegiendo así el producto para evitar posibles daños mecánicos por el viaje.
- Medidas: 40 x 60 x 23 cm.
- Cantidad de productos: podrá contener 19,5 kg por caja.

Figura 4.54: Caja de plástico



Fuente: IFCO (2017)

Paletización

- Descripción del envase: Se colocaran 5 cajas de base en pallet.
- Medidas: 1,20 x 1,00 cm. con 10 niveles de altura
- Cantidad de productos: podrá contener 5 cajas de base en cada pallet, en cada pallet se acomodaran 50 cajas. Se embarcaran 20 paletas de 50 cajas cada una.

Figura 4.55: Proceso de Paletización



Fuente: IFCO (2017)

Contenedor

- Descripción del envase: Contenedor Reefer de 40 pies Refrigerado. Rango de temperatura: 13°C a 14°C.
- Temperatura requerida y/o promedio: 13.5°C.
- Medidas internas: 11,57 x 2,285 x 2.25 m.
- Cantidad de productos: podrá contener 1000 cajas por contenedor.

Figura 4.56: Contenedor refrigerado



Fuente: MAERSK (2017)

Cámaras de frío

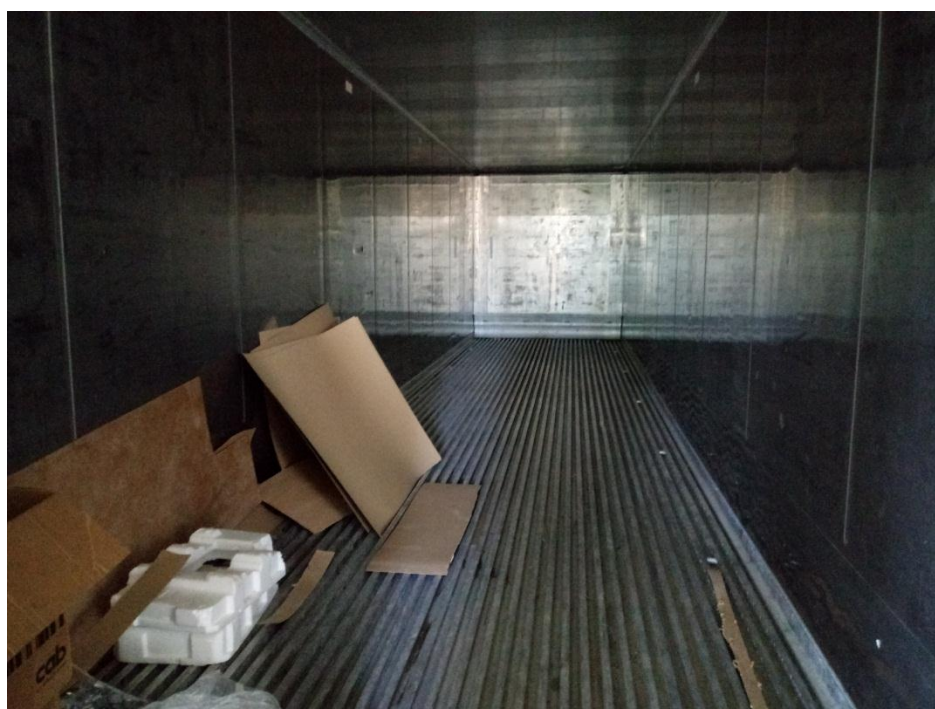
- CEPIBO cuenta con dos cámaras de frío en su respectivo Centro de acopio y Paletizado.
- Descripción del envase: Contenedor Reefer de 40 pies refrigerado, rango de temperatura de 13°C a 14°C.
- Medidas: 11,56 x 2.26 x 2.23 mt.
- Cantidad de productos: podrá contener 1000 cajas por contenedor, dichos pallets se ubicarán de forma ordenada, con el fin de acopiar si el caso fuera requerido ante la llegada del contenedor.

Figura 4.57: Cámara de frío en CEPIBO



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.58: Cámara de frío vista desde su interior



Fuente: CEPIBO (2018)

Figura 4.59: Medidas de la cámara de frío

MAX. GROSS	34,000	KGS
	74,960	LBS
TARE	4,580	KGS
	10,100	BS
NET	29,420	KGS
	64,860	LBS
CU. CAP.	67.4	CU.M.
	2,382	CU.FT.

Fuente: CEPIBO (2018)

4.7.4 Utilización de embalajes: rotulado y etiquetado

El embalaje es uno de los componentes más importantes en la cadena de preservación del producto. El banano orgánico es muy sensible a la manipulación. El producto será destinado a Portugal, por lo tanto se tomara las especificaciones del importador. Existirán dos marcas, la primera de ellas llevará las distintas etiquetas de CEPIBO, Oikos, y de la Marca Perú, estará dirigido al mercado del supermercado Continente, que pertenece a SONAE; sin embargo el segundo modelo de marca está dirigido a Pingo Doce, que pertenece a Jerónimo Martins el rotulado que solicita es el siguiente:

Figura 4.60: Primer modelo de marca de producto



Fuente: Positive Gravity (2017)

Figura 4.61: Segundo modelo de marca de producto propuesto

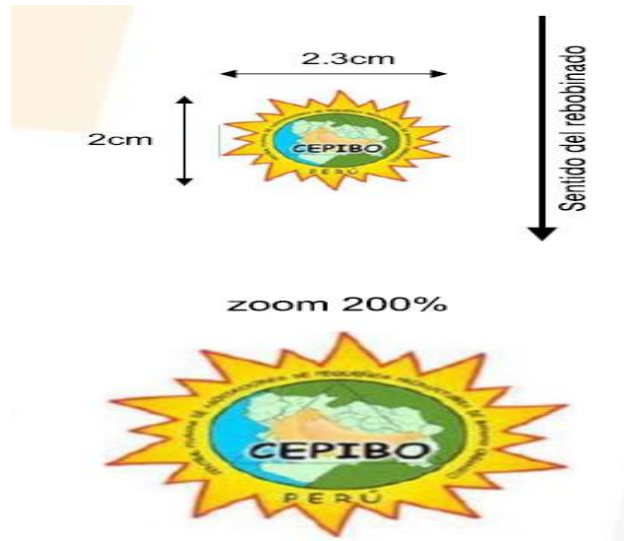


Fuente: Positive Gravity (2017)

A su vez tomar en cuenta que existen tipos de Stickers que se tomaran en cuenta a la hora de etiquetado en el proceso de valor agregado; se detallan a continuación:

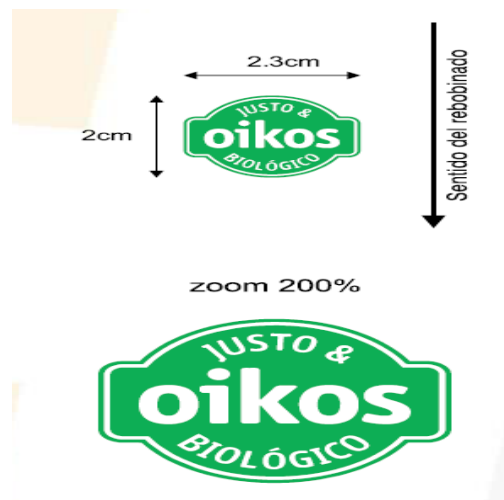
- a) Stickers Primario: Lo conforma parte del logotipo de CEPIBO, y el cual se pegaran dos Sticker por cada clúster, conformado por 3 a 4 bananos.
- b) Stickers Secundario: Lo conforma parte del logotipo de Oikos, y el se pagara un Sticker por cada clúster, conformado por 3 a 4 bananos.

Figura 4.62: Logotipo de CEPIBO



Fuente: CEPIBO (2017)

Figura 4.63: Stickers de Oikos



Fuente: OIKOS (2017)

4.7.5 Proceso de gestión de exportaciones

Las actividades de este proceso pueden resumirse de la siguiente manera:

4.7.5.1 Contacto con un Agente de Aduanas

Los agentes de aduana según SUNAT (2017), son personas naturales o jurídicas autorizadas por la Administración Aduanera para prestar servicios a terceros, en toda clase de trámites aduaneros, en las condiciones y con los requisitos que establezcan el Decreto Legislativo N° 1053 Ley General de Aduanas y su reglamento DS.010-2009-EF.

4.7.5.2 Gestión de documentos de exportación y permisos

En el comercio internacional existe una gran diversidad de documentos, cada uno de ellos tiene un uso y una aplicación que es evidencia de cada fase del proceso comercial y logístico. Los documentos son requeridos por los gobiernos (aduanas y organizaciones reguladoras), por la empresa (diversas áreas de la organización, los accionistas) y los proveedores.

Para el caso específico de este proyecto y de acuerdo a normas regulatorias contenidas en el documento de PROM-PERU (2016), denominado “Manual de Documentos de Exportación” se han resumido los tipos de documentos que se requerirán para formalizar el proceso de exportación, como se indican:

A.- Documentos que deberá emitir CEPIBO

- a) Cotización comercial: Es el documento previo al contrato de compra-venta mediante el cual CEPIBO señalará las condiciones bajo las cuales se exportará el banano.
- b) Factura o proforma: Cuando la cotización ha sido aceptada por Positive Gravity, la cotización pasará a formar parte de la factura de venta.

Figura 4.64: Modelo de Proforma-Orden de pedido


ORDEN DE PEDIDO CEPIBO (FLO-ID: 5138) - POSITIVE GRAVITY (FLO-ID: 1521)										
Sem Proceso	19									
Embarque	20									
Año	2018									
Naviera	Maersk									
Contenedor	Producto	GG	# Pallets	cajas/ pallet	total cajas	Total contenedor	Especificaciones del producto	Destino	Linea Naviera	tipo de contenedor
1	Fairtrade	Sí	10	50	500	1000	Con funda clusterbag, 3 sticker, 19 cluster con un peso mínimo de 1 kilo por bolsa, 19.5 kg	Lisboa-Portugal	Maersk	Extrafresh
	Fairnando Bio	Sí	10	50	500		Con funda clusterbag, sticker Fairtrade, 19 cluster con un peso mínimo de 1 kilo por bolsa, 19.5 kg			
2	Fairtrade	Sí	10	50	500	1000	con funda politubo, 3 esticker, 19 closter en un peso de 19.50 kilos	Lisboa-Portugal	Maersk	Extrafresh
	Fairnando Bio	Sí	10	50	500		con funda politubo, 3 esticker, 19 closter en un peso de 19.50 kilos			

Fuente: CEPIBO (2018)

c) Contrato de compra-venta internacional: Mediante documento, Positive Gravity ha hecho llegar a CEPIBO un modelo de contrato con las cláusulas y condiciones de la exportación, mismo que ha sido revisado y aceptado en la mayor parte de su contenido. El detalle del referido contrato se muestra en el sub-capítulo 4.7.1 del presente.

d) Factura comercial: CEPIBO emitirá el respectivo documento que contiene las siguientes características:

Figura 4.65: Modelo de factura comercial del CEPIBO



**CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO**

CEPIBO

Av. José de Lama N° 1605 - Urb. Santa Rosa - Piura - Sullana - Sullana
Tells: (0051)-(073)-490087
email: cepibo@cepibo.org.pe
www.cepibo.org.pe

FACTURA - INVOICE

R.U.C. 20525288871

0002- N° 003236
0002-003236

D/a / Day	Mes / Month	Año / Year
25	09	2017

Señores: POSITIVE GRAVITY LDA. Mr: RUA ENG. FRANCISCO GODINHO, 25 -OLAIA-PORTUGAL	SEMANA: 39 2017 EMBARQUE: 39 2017 VESSEL: SEALAND BALBOA V.1706
Pago: NETO EN EFECTIVO CONTRA PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS Payment: NET CASH AGAINST PRESENTATION OF DOC	Su contrato: Nuestro Contrato: OV SU0002362 Your contract: Our Contract:

Cantidad: Quantity	Unidad: Unit	DESCRIPCIÓN DESCRIPTION	Precio Unit: Unit. Price	Valor de Venta Sale value
1000	CJA	BANANAS ORGÁNICAS VERDES FRESCAS ENVASADAS EN CAJAS DE PLÁSTICO Y BOLSAS DE POLIETILENO, MARCA SUI BANANA ORG GG. CONT: TRIU8021466 REGIMEN RESTITUCIÓN DE DERECHOS ARANCELARIOS D.S. N° 018-2009 EF Son: SIETE MIL QUINIENTOS Y 00/100 DOLARES AMERICANOS	US\$ 7.50	US\$ 7,500.00
Son: SEVEN THOUSAND FIVE HUNDRED AND 00/100 US DOLLARS				US\$ 7,500.00
TOTAL				FOB

Peso neto: 19500 Kgs Net weight:	Peso Bruto: 21350 Kgs Gross Weight:	Kgs. Por caja: 19.5 Kgs Kgs. per box:
Marcas: Marks:	Puerto de Embarque: Port of Shipment: PAITA	Destino: Destination: ANTWERP

SERVICIO UNIFICADO "REDUREN" DE EMBARQUE INTERIOR SUELO SULLANA
 R.U.C. 2003043704 CALLE ARICA Nº 505 - SULLANA
 REG. MIP TONELAJERO F.I. 10-02-2015
 SERIE 0002 DEL 2011 AL 2020

USUARIO

Fuente: CEPIBO

e) Packing List o lista de embarque: CEPIBO emitirá también este documento donde indicará las características de la carga que se enviará al cliente (cantidad de bultos, contenido, peso, etc.). El modelo se muestra a continuación:

Fuente: CEPIBO

142

embarque localizado en la provincia de Paita. Se muestra un modelo del documento:

Figura 4.67: Modelo de Guía de Remisión

CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO
CEPIBO
 Av. José de Lama N° 1605 - Urb. Santa Rosa
 Piura - Sullana - Sullana Telfs: (0051)-(073)-490087
 Email: cepibo@cepibo.org.pe
 www.cepibo.org.pe

R.U.C. 20525288871
GUÍA DE REMISIÓN-REMITENTE
0002 - Nº 006909

Fecha de inicio del traslado: 06-02-19 Punto de Partida: PU RANCHO EL PISO S/A / Sullana - Sullana
 Destinatario: PU RANCHO EL PISO S/A / Sullana - Sullana Punto de Llegada: Km 4.5 Pto. El Pisco / Pto. El Pisco
 R.U.C.: 20107012011 DOC. DE IDENTIDAD: _____

MOTIVO DEL TRASLADO

Venta	<input type="checkbox"/> Traslado entre establec. de la misma empresa	<input type="checkbox"/> Recojo bienes	<input type="checkbox"/> Traslado Zona Primaria
Compra	<input type="checkbox"/> Venta sujeta a confirmar	<input type="checkbox"/> Importación	<input type="checkbox"/> Traslado Emisor Itinerante
Consignación	<input type="checkbox"/> Devolución	<input type="checkbox"/> Exportación	<input checked="" type="checkbox"/> Traslado de Bienes para Transformación
Venta con entrega a terceros	<input type="checkbox"/>	Otros	_____

Datos del bien transportista:

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNID. DE MEDIDA	PESO TOTAL
1	Banano Orgánico Verde y Fecoso para exportación	960	cajones	1744.415
2	Cajones en caja de carton y bultos Polietileno			
3	P. Contenedor: MUCU 685249-0 / UOLDE: S. Guayabito			
4	P. Lince: PL-PE0351808 / P. Poucha: 021438			
5	T. Registro: EK1813JKA0 / Hora de salida: 18:00 PM			

Tipo y Número del Comprobante de Pago: _____

Datos del Transportista: Conductor: Pto. El Pisco Datos de la Unidad de Transporte y Conductor

R.U.C. o DOC. IDENTIDAD	Denominación apellidos y nombres:	Marca y placa:	Licencia de conducir:
<u>20525373551</u>	<u>Pto. El Pisco</u>	<u>98-852/040-993</u>	<u>B-45207225</u>

SERVICIOS GRAFICOS "EDUBEN" DE: EDUARDO HECTOR SILVA SULLON
 R.U.C. 10035824350 CALLE ARICA N° 505 - SULLANA
 AUT. IMP. 1161933083 F.I. 25-05-2017
 SERIE 0002 DEL 6701 AL 7200

[Firma] p/CEPIBO [Firma] Recibi Conforme

REMITENTE

EK1813JKA0

Fuente: CEPIBO

g) Instrucciones de embarque: Se emitirá el documento que inicia el proceso de exportación, es emitido por CEPIBO y entregado al agente de aduanas o al

operador logístico. Indica el producto a ser comercializado, las condiciones de la operación, el INCOTERM, el puerto de destino, peso, empaque y demás detalles que permiten la elaboración de la Declaración Aduanera de Mercancías Provisional, documento que con la legislación anterior se llamaba DUA Provisional u Orden de Embarque.

Figura 4.68: Modelo de instrucciones de embarque

INSTRUCCIÓN DE EMBARQUE EXPORTACIÓN					Página 1 de 2	
dd/mm/aaaa						
Nuestra Cotización:					Fecha:	
DATOS DEL EXPORTADOR:						
Nombre:					<input type="radio"/> Aéreo <input checked="" type="radio"/> Marítimo	
Dirección:						
Teléfono:			R.U.C.			
Fax:			Celular:			
Email:						
Contacto:						
DATOS DEL CONSIGNATARIO:						
Nombre:						
Dirección:						
Teléfono:			Fax			
Email:						
Contacto:						
NOTIFICAR:						
Nombre:						
Dirección:						
Teléfono:			Fax			
Email:						
Contacto:						
TRAMITES:			FLETE CC:		PP	
<input type="checkbox"/> Corte de Guía	<input type="checkbox"/> EXW	<input type="checkbox"/> CPT	Mercancías Peligrosas: <input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No			
<input type="checkbox"/> Certificado de Origen	<input type="checkbox"/> FCA	<input type="checkbox"/> CIP				
<input type="checkbox"/> Visa Textil	<input type="checkbox"/> FOB	<input type="checkbox"/> DAT				
<input type="checkbox"/> Certificado Fitosanitario	<input type="checkbox"/> CFR	<input type="checkbox"/> DAP	UN			
<input type="checkbox"/> Trámite de Aduana Expo	<input type="checkbox"/> CIF	<input type="checkbox"/> DDP	CLASE			
<input type="checkbox"/> Embalaje			GRUPO DE EMBALAJE			
<input type="checkbox"/> Consularización						
<input type="checkbox"/> Otros						
Aeropuerto/Puerto de Origen:					Destino Final:	
Fecha de Embarque:						
Carta de Crédito N°:						
N° de Bultos:	Tipo de Embalaje	Descripción	Dimensiones	Peso Bruto		

Fuente: PLANEX (2013)

h) Carta de temperatura: Este documento es emitido CEPIBO donde se señalan las condiciones de temperatura, ventilación y humedad con la que debe transportarse la carga en contenedores refrigerados. Se emite una vez recibido el booking note o en algunos casos en simultaneo. La línea naviera informa al terminal de contenedores la temperatura a la cual debe ser programado el contenedor. Este documento es utilizado para la programación o seteo del contenedor.

i) Ficha Técnica /Material Safety Data Sheet (MSDS): Mediante esta ficha CEPIBO informará de manera estandarizada y sencilla las características técnicas de su producto. Esta información tiene utilidad a nivel comercial y logístico. A nivel comercial informa a los clientes las características de la mercadería, su composición y presentación; a nivel logístico provee a las empresas proveedoras de servicios de información para el transporte (peso, dimensiones, características), el almacenamiento y manipuleo. Es de singular utilidad en ferias y misiones comerciales.

j) Carta de responsabilidad: Se emitirá por CEPIBO la carta de responsabilidad reconociendo exoneración de responsabilidad del transportista. Se utiliza en el caso del transporte de carga refrigerada cuando la temperatura de la carga dentro del contenedor a embarcar es menor a la requerida y confirmada en el booking note, también se utiliza en caso de reembarques aceptando la responsabilidad sobre los gastos que puedan generarse por esta operación.

B.- Documentos que deberá emitir el Agente de Aduanas

Declaración Aduanera de Mercancías (DAM)- Formato de Declaración Única de Aduanas (DUA).- Se emitirá la DAM, un documento aduanero utilizado para la destinación aduanera de los regímenes aduaneros de Importación para el Consumo, Admisión Temporal para Reexportación en el Mismo Estado, Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo, Depósito Aduanero, Tránsito Aduanero, Reembarque, Reimportación en el Mismo Estado, Exportación Definitiva, Exportación Temporal para Reimportación en el Mismo Estado y Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo, según se trate.

Figura 4.69: Modelo de Declaración Única de Aduanas (DAM)

DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A)									
01. Tipo de Operación		02. Fecha de Emisión		03. Fecha de Validación		04. Tipo de Documento		05. Tipo de Documento	
06. Tipo de Documento		07. Tipo de Documento		08. Tipo de Documento		09. Tipo de Documento		10. Tipo de Documento	
11. Tipo de Documento		12. Tipo de Documento		13. Tipo de Documento		14. Tipo de Documento		15. Tipo de Documento	
16. Tipo de Documento		17. Tipo de Documento		18. Tipo de Documento		19. Tipo de Documento		20. Tipo de Documento	
21. Tipo de Documento		22. Tipo de Documento		23. Tipo de Documento		24. Tipo de Documento		25. Tipo de Documento	
26. Tipo de Documento		27. Tipo de Documento		28. Tipo de Documento		29. Tipo de Documento		30. Tipo de Documento	
31. Tipo de Documento		32. Tipo de Documento		33. Tipo de Documento		34. Tipo de Documento		35. Tipo de Documento	
36. Tipo de Documento		37. Tipo de Documento		38. Tipo de Documento		39. Tipo de Documento		40. Tipo de Documento	
41. Tipo de Documento		42. Tipo de Documento		43. Tipo de Documento		44. Tipo de Documento		45. Tipo de Documento	
46. Tipo de Documento		47. Tipo de Documento		48. Tipo de Documento		49. Tipo de Documento		50. Tipo de Documento	
51. Tipo de Documento		52. Tipo de Documento		53. Tipo de Documento		54. Tipo de Documento		55. Tipo de Documento	
56. Tipo de Documento		57. Tipo de Documento		58. Tipo de Documento		59. Tipo de Documento		60. Tipo de Documento	
61. Tipo de Documento		62. Tipo de Documento		63. Tipo de Documento		64. Tipo de Documento		65. Tipo de Documento	
66. Tipo de Documento		67. Tipo de Documento		68. Tipo de Documento		69. Tipo de Documento		70. Tipo de Documento	
71. Tipo de Documento		72. Tipo de Documento		73. Tipo de Documento		74. Tipo de Documento		75. Tipo de Documento	
76. Tipo de Documento		77. Tipo de Documento		78. Tipo de Documento		79. Tipo de Documento		80. Tipo de Documento	
81. Tipo de Documento		82. Tipo de Documento		83. Tipo de Documento		84. Tipo de Documento		85. Tipo de Documento	
86. Tipo de Documento		87. Tipo de Documento		88. Tipo de Documento		89. Tipo de Documento		90. Tipo de Documento	
91. Tipo de Documento		92. Tipo de Documento		93. Tipo de Documento		94. Tipo de Documento		95. Tipo de Documento	
96. Tipo de Documento		97. Tipo de Documento		98. Tipo de Documento		99. Tipo de Documento		100. Tipo de Documento	

Fuente: PLANEX (2013)

C.- Documentos que deberá emitir la empresa de transporte (naviera)

Los documentos emitidos por las empresas de transporte conjuntamente con la factura comercial, son los documentos más importantes del comercio internacional y son imprescindibles para el importador. Entre las modalidades de contratación de fletes en contenedores se consideraran las siguientes:

a) El conocimiento de embarque marítimo o Bill of Lading (B/L): En este caso se emitirá el BL considerado así como contrato de transporte aquel comprobado por un Conocimiento de Embarque o por cualquier documento similar que se habilite para el transporte de las mercaderías por mar, a partir del cual rigen las relaciones entre el transportador y el tenedor del documento.

Figura 4.70: Bill of Lading (B/L)


SeaLand		NON-NEGOTIABLE WAYBILL		ECR: SEAU	
Shipper: Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Organico - CEP80, Av. Jose de Lima No. 1605 - Urb. Santa Rosa - Sullana, Telefono: +51 (0) 73 490087 RUC: 20525288871 FLO ID: 5138		Bill of Lading No.: SLDS36671		Matr.: SLDS36671	
Consignee: OKE USA, 50 UNITED DRIVE WEST BRIDGEWATER, MA 02379 USA, TEL: (517) 245 - 2939 /517.245.2938 EMAIL: operations@okeusa.com		Expected arrival:		On Contract: 198369304	
Notify Party (see clause 32): GEODIS USA Inc., 5101 S Broad Street Philadelphia, PA 19112 Phone: 267-570-2784 Fax: 267-570-2842 Attn: Carol Lundell Email: Carol.Lundell@Geodis.com		The contract is subject to the terms, conditions and exceptions, including the terms of the Bill of Lading (available from the Carrier, its agents and its sub-carriers/consignees), which are applicable with equal force to the goods (including sub-carriers). To the extent necessary to enable the Consignee to sue and to be sued under this contract, the Shipper, on entering into the contract does so on the consignor's behalf and as agent for and on behalf of the Consignee and warrants that he has the authority to do so. The shipper will be entitled to change the Consignee at any time before delivery of the goods provided he gives the Carrier reasonable notice in writing. Delivery will be made to the Consignee or his authorized agent on production of reasonable proof of identity (and, in the case of an agent, reasonable proof of authority) to the production of this receipt. The Carrier shall be under no liability whatsoever for misdelivery unless caused by the Carrier's negligence.			
Place of Receipt: SEASLAND BALBOA 1710		Place of Receipt: Applicable only when documents used as Multimodal Receipt			
Place of Delivery: Philadelphia		Place of Delivery: Applicable only when documents used as Multimodal Receipt (see clause 1)			
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER					
Kind of Packages, Description of goods, Marks and numbers, Container Number No. 1 Container Said to Contain 960 BOXES GREEN COOLED ORGANIC BANANAS PACKED IN CARTON BOXES AND POLYTUBO BAGS. BANANAS ORGANICAS VERDES Y FRESCAS EMPACADAS EN CAJAS DE CARTON Y BOLSAS DE POLYTUBO. P.A.: 0803.90.11.00 VARIETY: CAVENDISH NET WEIGHT: 17,196.72 KG TERMOREGISTRO: XXX TEMPERATURE: 13.9C VENTILATION: 15 cbm/h FREIGHT COLLECT EQUAL EXCHANGE		Weight: 19830.000 KGS		Measurement: 50.000 CBM	
Non-particulars declared by Shipper, but without responsibility of a representation to Carrier. Freight Charges: Basic Ocean Freight Documentation fee - Destination Terminal Handling Service - Destination Low Sulphur Surcharge Documentation Fee - Origin Terminal Handling Service - Origin Standard Bunker Adjustment Factor		Rate: 1545.00 50.00 470.00 80.00 55.00 130.00 600.00		Unit: PER CONTAINER PER DOC PER CONTAINER PER DOC PER CONTAINER PER CONTAINER	
Amount: 1545.00 50.00 470.00 80.00 55.00 130.00 600.00		Amount: USD USD USD USD USD USD		Total: 1545.00 50.00 470.00 80.00 55.00 130.00 600.00	
Declaration: Total number of containers or packages received by Carrier. 1 container		Place of issue of receipt: Lima, Perú		Shipped, as far as is ascertained by reasonable means of checking, in apparent good order and condition unless otherwise stated herein. The total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box opposite entitled "Carrier's Receipt".	
Declaration: Total number of containers or packages received by Carrier. 1 container		Date of issue of receipt: 1710		Signed for the Carrier (Name and full name of the Carrier)	
This transport document has one or more numbered pages.					

Fuente: CEPIBO (2017)

b) Aviso de Llegada: Es un documento que informa el arribo de una carga, se utiliza con mayor frecuencia en el transporte marítimo, tiene como objetivo que el importador, en este caso Positive Gravity prepare sus recursos para realizar el proceso de nacionalización.

c) Reserva de espacio / Booking Note: Permite a CEPIBO, contratar directamente con líneas navieras y a los agentes de carga solicitar a las navieras una reserva de espacio para los contenedores o espacios LCL que van a embarcar y recibir las correspondientes confirmaciones. CEPIBO envía la solicitud para la reserva de este, con la información de embarque, tras la revisión de la naviera se acepta o rechaza la reserva indicando el buque y fecha prevista de salida.

Figura 4.71: Reserva de espacio / Booking Note



BOOKING CONFIRMATION

Booking No.: **SLD536671** Print Date: 2017-06-09 19:31 UTC

Booked by Party: AXIS GL AGENCIA DE ADUANA SAC	Service Mode: CY/CY
Contact Name: YESSENIA FLORES	From: Paña, Peru
Booked by Ref. No: WEEK 24	To: Philadelphia, Pennsylvania, United States
Service Contract: 198369304	Customer Cargo: Banana, plantains, non-frozen, fruit
Contractual Customer: OSF USA	Business Unit: SeaLand Peru (all Ports)
Ref. No:	Shipper Ref. No:

We thank you for your booking and have the pleasure in confirming the following details: Estimado cliente

Muchas gracias por generar la reserva con nosotros. Agradeceremos tomar contacto con nuestro equipo de Customer Service para confirmar la programación de retiro para contenedores de 20' Dry acorde al stock disponible en nuestro Depot. Es importante manejar esta información con anticipación, al menos 48 horas previas a la fecha deseada para el retiro de los contenedores, para poder confirmar con el depósito de contenedores la disponibilidad de equipos. , ate SeaLand

CENT PIURANA DE ASOC PROD BANANO ORGEstimado cliente,
Queremos informarle que es posible que hayamos modificado el peso inicial indicado para cumplir con los requisitos del puerto de destino. Agradeceremos verifique si se ha cambiado el peso y póngase en contacto con Servicio al Cliente si tiene alguna duda o pregunta.

Le informamos que los plazos para envíos de información de VGM los pueden encontrar en nuestra web www.sealand.com
Si tuviese alguna otra duda o consulta, puede acceder al siguiente link donde encontrará nuestra guía para ingresar la información de Vgm y los plazos (aquí se coloca el link).

Equipment

Quantity	Size/Type/Height	(ft/in)	Collapsible	Sub. Equip	Gross Weight	Pack. Qty/Kind	Cargo Volume
1	40 REEF	9'6"			13380.975 KGS		

Intended Transport Plan

From	To	Vessel	Voy No.	ETD	ETA
Terminales Portuarios Euroandinos	Balboa Port Terminal	SEALAND BALBOA	1710	2017-05-15	2017-06-20
Balboa Port Terminal	Manzanillo Terminal	SPIRIT OF TOKYO	1717	2017-05-21	2017-06-21
Manzanillo Terminal	Packer Avenue Marine Terminal C095			2017-05-26	2017-07-03

Load Itinerary

Type	Name	Release Date	From	To	Return Date	Time	Load Ref.
Empty Container Depot	Alconia Paña Alconia Paña Zona Industrial II H2.L. 3 s/n Paña	2017-06-14	17:00				
Return Equip Delivery Terminal	Terminales Portuarios Euroandinos Terminales Portuarios Euroandinos 127 JR. Ferrocarril Paña				2017-06-15	11:00	

Reefer Cargo Details

Temperature:	13.9C	57F
Atmosphere:		
Humidity:	No	
Ventilation:	Open	Vol (cbm/hr):15
Reefer container type:	Standard	
GenSet:	Export/No	Import/No
Sortie Containers:	No	
Fishloader Service:	No	

No. of Probes:	0
Ethylene Filter:	0
Drain Holes:	Open
Cold Treatment:	No
High Value Cargo:	No
Individual Quick frozen:	No
Stuffed Container:	No
Multiple Set Points:	No

This document is subject to following:
- Unless otherwise stated in this Booking Confirmation no term, condition, or requirement of any booking document or other prior correspondence regarding the subject shipments are accepted by the Carrier. Any such terms, conditions, or requirements shall be deemed null and void.
- The booking and carriage are subject to the SeaLand Terms and Conditions of Carriage which are available upon request from the carrier or his representatives and are furthermore accessible on the SeaLand website "<http://www.sealand.com>".
- The shipment is subject to tariff rates unless a correct and applicable permit contract number is available.
- The carrier's right to substitute the named anchor performing vessel(s) with another vessel or vessels at any time.
- Arrival, berthing, departure and transit times are estimated and given without guarantee and subject to change without prior notice.

Page: 1/1

Fuente: CEPIBO (2017)

D.- Documentos que deberá emitir el terminal portuario

Es poco usual que el exportador tenga acceso a estos documentos, pero en caso de problemas por el estado de la carga, es recomendable solicitarlos en caso de necesidad pues son medios probatorios de lo sucedido en un terminal.

- a) Ticket balanza: Es una certificación de peso emitida por el terminal de carga (aéreo, marítimo o terrestre), este peso es de carácter oficial y sea usado en el proceso aduanero y se obtiene por el destare del camión (el peso al ingreso de camión lleno menos el peso de salida de camión vacío). Se recomienda solicitarlo en operaciones en las que el peso es sensible o como medio probatorio en caso de discrepancias sobre el peso.
- b) Nota de tarja: Según el artículo 2 del Decreto Legislativo N° 1053 “Ley General de Aduanas”, nota de tarja es el “documento que formulan conjuntamente el transportista o su representante con el responsable de los almacenes aduaneros o con el dueño o consignatario según corresponda, durante la verificación de lo consignado en los documentos de transporte contra lo recibido físicamente, registrando las observaciones pertinentes”
- c) Pre Trip Inspection (Inspección Previa al Viaje): Es el documento en el cual el terminal revisa el estado de los contenedores previo al viaje o travesía, se realiza la prueba de estanqueidad y en el caso de contenedores refrigerados es especialmente sensible la revisión del sistema, ductos y desagües. El exportador lo solicita cuando se presenta algún daño a la carga y desea validar que el contenedor no estaba en las condiciones adecuadas.
- d) Reporte Intercambio de Equipo / EIR (Equipment Interchange Report): En toda terminal portuaria o de contenedores tanto al ingreso de un contenedor desde el buque al muelle como a la salida de uno cualesquiera de ellos, a los efectos de un control de su estado físico y rendición al agente marítimo o consignatario de importación o exportación, se realiza una inspección técnica del estado en que fue recibido (entrada) o remitido (salida) dicho elemento de transporte de carga.

E.- Documentos que deberá emitir la compañía de seguros

- a) Póliza de seguro: Este documento tiene como fin proteger una mercancía en beneficio de una persona empresa u organización, este documento ampara al beneficiario contra riesgos de transporte y otros riesgos añadidos antes y después del viaje. Según Alberto Ruibal en su libro “Gestión Logística de la Distribución Física Internacional”; en este documento se vinculan tres elementos: el asegurado (exportador o importador), el asegurador (compañía de seguros) y el objeto asegurado (la carga). La entidad aseguradora se compromete a indemnizar al asegurado o beneficiario por un límite de daños fijado previamente y a cambio el asegurador debe pagar una prima.
- b) Prima: La prima es la tasa que el asegurador paga a la empresa aseguradora, esta tasa se establece en función a una evaluación que se hace a la naturaleza de la carga, su dimensiones y peso, el envase empaque y embalaje, su valor; además de la ruta que del viaje o viaje; el medio y las condiciones del transporte; las medidas de prevención y condiciones del seguro.

F.- Documentos que deberá emitir el banco

- a) Carta de crédito: Documento financiero emitido por un banco ha pedido de un comprador (solicitante) para garantizar el pago al vendedor (beneficiario) si se cumplen los términos y condiciones. Suele contener una breve descripción de los bienes, los documentos necesarios, la fecha de expedición y la fecha de vencimiento, tras la cual no se efectuará el pago. Existen diversos tipos de carta de crédito, en función de la seguridad que confieren al beneficiario (vendedor o exportador).
- b) Solicitud de carta de crédito: Es un documento solicitado por el importador a su banco y marca el inicio del proceso de “Crédito Documentario”, se recomienda que el exportador revise la solicitud y sugiera los aspectos que no sean determinantes en la operación y que generen problemas en la expedición.
- c) Cobranza documentaria: Es el medio de pago internacional por el cual el exportador envía los documentos correspondientes a las mercancías a un la instrucción de enviarlos y entregarlos al comprador contra pago o la aceptación

de una letra o la presentación de un pagaré / compromiso de pago a término u otros términos y condiciones. En resumen es encargarle la cobranza de los documentos a un banco. Con la cobranza documentaria el exportador asume mayor riesgo que con la carta de crédito ya que el banco no asume responsabilidad en el pago.


d) Transferencias SWIFT: Son órdenes de pago solicitados por el importador a su banco en beneficio del exportador para llevar a cabo este tipo de transferencia se utiliza un código SWIFT es el acrónimo de la Sociedad para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales, un red cerrada que brinda una comunicación mundial segura entre instituciones financieras de más de 185 países las que cuentan con relaciones de corresponsalía entre ellas y se denomina así a las transferencias entre bancos corresponsales dirigidas a un beneficiario.

Documentos que emitirán otras instituciones

a) Certificado de origen: Este documento certifica el origen y lugar de manufactura del producto, con lo cual permite al importador acogerse a beneficios al momento de realizar el pago de derechos de importación en los países que son signatarios de acuerdos comerciales con el país de destino.

Es emitido por la Asociación de Exportadores (ADEX), utilizando un formulario establecido por las autoridades del país importador. Este documento usualmente tiene que ser refrendado por la cámara de comercio local, embajadas o consulados del país importador. En la **Figura 4.72** se muestra el modelo de documento indicado.

Figura 4.72: Modelo de Certificado de Origen



CERTIFICADO DE ORIGEN
 ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN
 ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE INTEGRAÇÃO

CERTIFICADO
 N° _____

PAÍS EXPORTADOR:

PAÍS IMPORTADOR:

N° de Orden (1)	NALADISA	DENOMINACIÓN DE LAS MERCADERÍAS

DECLARACIÓN DE ORIGEN
 (Declaración Jurada)

DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial N° _____
 Cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) _____ de conformidad con el siguiente desglose:

N° de Orden	NORMAS (3)

FECHA: _____
 Razón social, sello y firma del exportador o producto: _____

OBSERVACIONES: _____

CERTIFICACIÓN DE ORIGEN

Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de : _____

A los : _____ (NO LLENAR)

 Nombre, sello y firma Entidad Certificadora

Notas: (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser suficiente, se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.
 (2) Especificar si se trata de un Acuerdo de alcance regional o de alcance parcial, indicando número de registro.
 (3) En esta columna se identificará la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden
 - El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o enmiendas.

Fuente: CEPIBO

b) Certificado sanitario.- Documento oficial donde se garantiza por escrito que un determinado lote de un alimento a exportar es apto para consumo humano y cumple con determinados requisitos sanitarios.

c) Certificado fitosanitario: Este documento es emitido por el Servicio Nacional de Saneamiento; de acuerdo con el Decreto Supremo N° 018-2008 “Reglamento de la Ley General de Sanidad Agraria”, “este documento oficial atestigua el estatus fitosanitario de cualquier envío sujeto a reglamentaciones fitosanitarias procedimientos específicos. Un modelo de este documento se puede visualizar en la **Figura 4.73**

Figura 4.73: Modelo de Certificado Fitosanitario

 MINISTERIO DE AGRICULTURA		CERTIFICADO FITOSANITARIO PHYTOSANITARY CERTIFICATE			
ORGANIZACIÓN DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA DEL PERÚ		A TO DE(OFF)		ORGANIZACIÓN DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA FINLANDIA	
DESCRIPCIÓN DEL ENVÍO - DESCRIPTION OF CONSIGNMENT					
Nombre y dirección del exportador - Name and address of exporter			CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO - CEPIBO		
Nombre y dirección declarada del destinatario - Declared name and address of consignee			AV. JOSE DE LAMA N° 185 URB. SANTA ROSA, SULLANA, PIUR.		
Número y descripción de bultos - Number and description of packages			MARCAS DISTINTIVAS - distinguishing marks		
LUGAR DE ORIGEN - Place of Origin			Punto de entrada declarado - Declared point of entry		
PIURA - PERU			HELSINKI		
Medios de transporte declarados - Declared means of conveyance			Nombre botánico de las plantas - Botanical name of plants		
MARITIMO			Musa sp.		
Cantidad declarada y nombre del Producto - Name of product and declared quantity					
BANANO FRESCO : 15.591 TM.					
<p>Por la presente se declara que las plantas, productos vegetales y otros artículos regulados declarados herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered as free from the quarantine pests specified by the importing contracting party and shall comply with the fitosanitary requirements of the importing contracting party, including those for regulated non-quarantine pests.</p>					
TRATAMIENTO DE DESINFESTACIÓN O DESINFECCIÓN - DISINFESTATION AND/OR DISINFECTION TREATMENT					
Fecha - Date					
Tratamiento - Treatment					
Producto químico (ingrediente activo) - Chemical Product (active ingredient)					
Duración y temperatura - Duration and temperature					
Concentración - Concentration					
DECLARACIÓN ADICIONAL - ADDITIONAL DECLARATION					
INFORMACIÓN ADICIONAL - ADDITIONAL INFORMATION					
Nombre del funcionario autorizado - Name of authorized official					
ING. WILLIAM CARRERA GARCIA QUEZ					
Lugar y Fecha de expedición - Place and date of issuance					
Piura, 30 de Diciembre de 2017					
 					
EL SENASA, sus funcionarios y representantes declaran toda responsabilidad financiera resultante de este certificado.					
Este certificado ha sido adoptado por el Perú por Resolución Legislativa Nº 21175 concordante a la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria de la FAO.					

Fuente: CEPIBO (2017)

4.7.6 Proceso de distribución física internacional según INCOTERMS FOB

Conocida la vía marítima por la cual se despacharía el banano orgánico y la modalidad FOB como INCOTERM acordado, se procedió a costear la DFI. Para la obtención de estos datos se solicitaron cotizaciones por escrito a algunas agencias de aduana que brindan sus servicios por esta zona. La agencia LINK Logística Perú S.A, remitió al CEPIBO su listado de servicios indicando sus valores individualizados en dólares y las ventajas que significaba trabajar con su representada. Además de sus tarifas, la cotización incluía el nombre de las navieras con las cuales trabajan (Hapag Lloyd, Maersk, Sea Trade Nep, entre otras) y la lista de las zonas de Sullana donde realiza operaciones comerciales. La carta cotización y el detalle de los servicios cotizados se muestran en el **Anexo 8** y el **Anexo 9** respectivamente. Con esta información y las cifras de los costos de producción más la utilidad deseada se procedió a elaborar el cuadro de distribución física internacional que quedó determinada tal como se indica en la **Tabla 4.17**

Tabla 4.17: Distribución Física Internacional (DFI)

CONCEPTO	COSTO \$	COSTO S/.
Costo de producción	9,715.38	31,534.20
Utilidad Deseada (*)	2,914.62	9,460.26
EXW	12,630.00	40,994.45
Certificado de Origen	\$20.00	64.92
Certificado Fitosanitario	\$120.00	389.50
Comisión de agencia	\$79.00	256.42
Gastos Operativos	\$28.00	90.88
Contenedorización	\$200.00	649.16
Precintos de seguridad	\$3.00	9.74
Aforo en planta	\$90.00	292.12
Transporte Paita- Marcavelica-Paita	\$330.00	1,071.11
Almacenamiento TPE	\$200.00	649.16
01 termoregistro	\$25.00	81.15
FAS	13,725.00	44,548.61
Estiba	68.00	220.71
FOB	13,793.00	44,769.32

(*) Utilidad deseada	30%
----------------------	-----

Elaboración propia

4.8 Plan financiero

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos y planes que se estiman necesarios para evaluar el proyecto desde una perspectiva financiera, el objetivo es determinar la conveniencia para que CEPIBO realice actividades de exportación del Banano Orgánico A-2. Las proyecciones fueron realizadas tomando como base un horizonte temporal de cinco años.

4.8.1 Análisis Financiero

En este sub-capítulo se incluyen los conceptos que sirvieron de insumo para la elaboración de los estados financieros (flujo de caja, estado de resultados, EBITDA, etc.), indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, RCB, PR, TRC, etc.) y de otros ratios.

4.8.1.1 Inversiones

El monto de las inversiones del presente estudio no es muy elevado, debido a que es un proyecto para una empresa que ya está en marcha. En efecto, actualmente el CEPIBO ya exporta banano orgánico de la clase A-1 (de primera) y sus instalaciones ya cuentan con el acondicionamiento requerido para sus operaciones, por tanto la inversión requerida en tangibles es mínima. Por otro lado, en la actualidad el CEPIBO recibe ingresos por la venta de aproximadamente 51 contenedores mensuales de Banano Orgánico A-1 a otros mercados, por lo que se estima que posee capacidad económica suficiente para costear la venta de dos contenedores adicionales, con solo un plus en los costos originales; debido a esto y a manera de previsión se ha calculado un monto en capital de trabajo que resulta relativamente bajo. El resultado de la estructura de las inversiones está contenida en la **Tabla 4.18**

Tabla 4.18: Estructura estimada de las inversiones

Concepto	Año 0
Inversión en intangibles	2,080.00
Costo del proyecto	5,240.00
Inversión en intangibles (sub-total):	7,320.00
Inversión en tangibles	3,200.00
Capital de trabajo	42,418.02
Total inversión inicial	52,938.02

Elaboración propia

4.8.1.2 Maquinaria y equipos requeridos

Para desarrollar las actividades de control del nuevo producto se necesitan comprar algunos equipos y agenciarse de otros en calidad de alquiler. El detalle de los equipos requeridos para esta oficina se muestra en la **Tabla 4.19**

Tabla 4.19: Maquinaria y equipos requeridos

Concepto	Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total S/.
Computadora	1	unidad	2,000.00	2,000.00
Impresora multifuncional	1	unidad	700.00	700.00
Teléfono celular	2	unidad	500.00	500.00
Ventilador (*)	1	unidad		
Escritorio (*)	1	unidad		
Sillón ejecutivo (*)	1	unidad		
Sillas de escritorio (*)	2	unidad		
Estante archivador (*)	2	unidad		
Papelera (*)	1	unidad		
Totales				3,200.00

Elaboración propia

(*) Como se mencionó anteriormente, el CEPIBO ya cuenta con instalaciones y equipos para realizar sus operaciones cotidianas de acopio y exportación; por tanto el presente proyecto solo considera implementar una oficina de trámites dentro de la estructura física ya existente, destinada para coordinar las actividades de la nueva operación. En ese sentido los equipos marcados han sido valorizados y cargados como gastos de alquiler en el correspondiente cuadro de Gastos de Administración conforme se detalla en la Tabla.

4.8.1.3 Depreciación de maquinaria y equipos

A continuación se presenta el detalle de los equipos que serán sujetos a depreciación considerando su cantidad, vida útil y su precio de compra. Este detalle se puede visualizar en la **Tabla 4.20**. Seguidamente en la **Tabla 4.21**, aplicando el Método Lineal de depreciación, se observan también los resultados que serán incluidos en el flujo de caja.

Tabla 4.20: Maquinaria y equipos sujetos a depreciación

Equipos	Cantidad	Vida útil (años)	Precio de compra S/.
Computadora	1	5	2,000.00
Impresora multifuncional	1	3	700.00
Teléfono celular	2	2	500.00
Totales			3,200.00

Elaboración propia

Tabla 4.21: Cálculos de la depreciación

Equipos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadora	0.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Impresora	0.00	233.33	233.33	233.33		
Teléfonos celulares	0.00	250.00	250.00			
Depreciación anual	0.00	883.33	883.33	633.33	400.00	400.00

Elaboración propia

4.8.1.4 Amortización de intangibles

Aquí se consideran los gastos previos al inicio de operaciones que el proyecto ha demandado y cuyo monto será amortizado cuando el proyecto esté en ejecución. Para el caso específico y considerando que la cantidad no es muy elevada, se propone amortizar los gastos previos solo en dos años. En la **Tabla 4.22** muestra los resultados obtenidos.

Tabla 4.22: Cálculos amortización de intangibles

Concepto	Año 0
Visita páginas de internet (contacto con cliente)	300.00
Visita a las oficinas de CEPIBO y/o otras	300.00
Visita al Terminal Portuario Euro andino (TPE)	500.00
Línea RPM	100.00
Servicios de Courier	80.00
Pasajes internos	200.00
Alimentación	600.00
Gastos previos (sub-total)	2,080.00
Costo del proyecto	5,000.00
Copias e impresiones	50.00
Procesamiento de información	190.00
Consultoría y desarrollo del proyecto (sub-total)	5,240.00
Totales	7,320.00
Número periodos de amortización (años)	2
Monto de amortización anual:	3,660.00

Elaboración propia

4.8.1.5 Calculo del capital de trabajo

La **Tabla 4.23** muestra la forma como se llevará a cabo la exportación. CEPIBO cobrará el 50% del embarque contra la orden de compra de Positive Gravity y esté cancelará el saldo cuando los dos contenedores lleguen al puerto destino. Entre los días 2 y 4 CEPIBO realizará el acopio de la materia prima, que será cancelada el día 30, y de los materiales e insumos que serán cancelados al contado. En este periodo también contratará la MOD y al agente de aduanas. Los días 5 y 6 se llevarán a cabo el proceso de producción, el día 7 cancelará la MOD y el mismo día adelantará el 50% de los servicios del agente de aduanas. El embarque se realizará el día 15, a partir de allí se contarán 21 días que dura la travesía. El resto de conceptos se cancelaran a fin de mes. Se estima que el 50% del saldo restante de Positive Gravity se hará efectivo en la primera semana del mes siguiente. La aplicación del Método del Déficit Acumulado, arroja como resultado la estimación del capital de trabajo que se destaca con cifras en rojo.

Tabla 4.23: Cálculos del capital de trabajo

CONCEPTOS / DIAS	1	2	3	4	5	6	7	30	31	1	2
Materia prima								-16,000.00			
Materiales e insumos			-8,528.26								
Mano de obra directa							-6,000.00				
Gastos indirectos de fabricación								-1,005.93			
Gastos logísticos: 50% adelanto							-3,774.87				
Gastos logísticos: 50% saldo								-3,774.87			
Gastos de ventas								-2,470.83			
Gastos administrativos								-863.26			
Ingresos: 50% al embarque	22,720.60										
Ingresos: 50% puerto destino										22,720.60	
Totales	22,720.60	0.00	-8,528.27	0.00	0.00	0.00	-9,774.87	-24,114.89	0.00	22,720.60	0.00
Totales acumulados	22,720.60	22,720.60	14,192.34	14,192.34	14,192.34	14,192.34	4,417.47	-19,697.42	-19,697.42	3,023.18	3,023.18

Elaboración propia

4.8.2 Presupuesto Maestro

En este sub-capítulo se incluyen los principales presupuestos que son necesarios para la determinación de la rentabilidad de la exportación de Banano Orgánico A-2. El análisis inicia con la exposición del presupuesto de ventas, el presupuesto de compra de materia prima e insumos, el presupuesto de mano de obra directa, el presupuesto de gastos de fabricación, el presupuesto de ventas, el presupuesto de gastos logísticos y el presupuesto de gastos de administración. Las estimaciones fueron realizadas de manera anual, para luego facilitar las proyecciones con un horizonte temporal de cinco años. Cabe señalar que los datos consignados se han trabajado en cifras de dólares (USD) y soles (PEN), debido a que, el negocio está dirigido al mercado de Portugal que como la mayoría de países importadores suelen manejar sus costes en dólar americano.

4.8.2.1 Presupuesto de ingresos

Los ingresos estarán dados por las ventas de dos contenedores mensuales de Banano Orgánico A-2. La unidad de medida para el pago del cliente es por caja y la cantidad de cajas que contiene un contenedor es de 1000 unidades. Según está establecido en el contrato de compra-venta, el precio de las cajas del contenedor acondicionado para ser comercializado en los hipermercados es mayor al precio que se paga por las cajas acondicionadas para los supermercados (\$ 7.5 y \$ 6.5 USD respectivamente).

Si bien es cierto la demanda potencial en valores de cantidad es 20,720.5548 toneladas anuales, solo se atenderá las 2000 cajas de banano orgánico clase A-2, de acuerdo al contrato suscrito con el importador (ver pagina 121) equivalente a 468 toneladas anuales.

Cabe indicar que en un inicio se negoció el pago de 1 dólar adicional por caja, que se acostumbra a pagar en calidad de premio (plus) en este tipo de operaciones, habiendo quedado definido que éste sería de ½ dólar y que ya estaba incluido en la propuesta de precios establecidos en el contrato. En la **Tabla 4.24** se puede ver en detalle los ingresos proyectados. Cada caja tiene un peso de 19.5 kg, dicho ingreso será de 24,000 cajas anuales tanto para hipermercados y supermercados, la cual se estima 468, 000 kg, equivalente a 468 toneladas anuales.

Tabla 4.24: Presupuesto de ingresos por venta de Banano Orgánico A-2

Meses	Banano A-2 para Hipermercado			Banano A-2 para Supermercado			Total ingresos \$ (USD)	Total ingresos S/. (Soles)
	Cantid . (cajas)	Precio unitario \$	Sub-total \$	Cantid. (cajas)	Precio unitario \$	Sub-total \$		
Enero	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Febrero	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Marzo	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Abril	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Mayo	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Junio	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Julio	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Agosto	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Setiembre	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Octubre	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Noviembre	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Diciembre	1000	7.50	7,500.00	1000	6.50	6,500.00	14,000.00	45,441.20
Totales			90,000.00			78,000.00	168,000.00	545,294.40

Elaboración propia

4.8.2.2 Punto de equilibrio

En esta parte del análisis se presenta el cálculo y el análisis del punto de equilibrio desde la expectativa de las unidades vendidas. Se trata de determinar el nivel de unidades producidas que deben venderse para igualar los ingresos y los costos; y a partir de allí generar ganancias o pérdidas. Para este proyecto el cálculo se realizó de la siguiente manera:

Formula

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Unidades producidas}}}$$

Datos mensuales:

Costos variable total : S/.39,083.93

Costos fijos : S/. 5,401.35

Unidades producidas : 2,000 cajas

Precio de venta unitario⁹ : S/.22.72

Aplicando:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{5,401.35}{22.72 - \frac{39,083.93}{2,000}}$$

P.E = 1,699 cajas mensuales

Se determina que para el Año 1, el número de unidades que el CEPIBO deberá vender para no ganar ni perder es de 1,699 cajas de Banano Orgánico A-2; aunque se entiende que esta cantidad será superada todos los meses, por cuanto el compromiso del cliente portugués es de facturar 2,000 cajas mensuales.

4.8.2.3 Presupuesto de materia prima e insumos

Se observa que el costo de los insumos del producto destinado para los hipermercados es mayor al destinado para los supermercados (S/. 12,949.00 y S/. 11,579.27 respectivamente), esto debido a la diferencia en la cantidad de Bolsas Clusterbag (19 millares) y las Fundas Politubo (1 millar) que se utilizan para uno y otro tipo de mercado. El detalle se muestra en la **Tabla 4.25**

⁹ Es el precio promedio de sumar el precio de venta de caja para hipermercado (S/.24.34) y el precio de venta para supermercado (S/.21.10)

Tabla 4.25: Presupuesto de materia prima e insumos

BANANO A-2 PARA HIPERMERCADO					
Conceptos		Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo unitario S/.	Total costo S/.
Materia Prima		1000	cajas	8.00	8,000.00
Insumos		Varias			384.49
Materiales directos	Bolsas Clusterbag	19	millares	90.88	1,726.77
	Stickers	Varias			663.57
	Cajas plásticas	1000	unidades	0.000	0.00
	Otros materiales directos	Varias			986.78
Material de embalaje		Varias			1,187.39
Sub-total					12,949.00
BANANO A-2 PARA SUPERMERCADO					
Conceptos		Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo unitario S/.	Total costo S/.
Materia Prima		1000	cajas	8.00	8,000.00
Insumos		Varias			384.49
Materiales directos	Funda Politubo	1	millares	357.04	357.04
	Stickers	Varias			663.57
	Cajas plásticas	1000	unidades	0.000	0.00
	Otros materiales directos	Varias			986.78
Material de embalaje		Varias			1,187.39
Sub-total					11,579.27
Costo mensual de materia prima					24,528.26
Costo anual de materia prima		12			294,339.18

Elaboración propia

4.8.2.4 Presupuesto de mano de obra directa

El proceso de transformación del banano orgánico está a cargo “cuadrillas”, que son grupos conformados de entre 18 y 20 obreros quienes realizan actividades con cierto grado de especialización (calibrador, arrumador, seleccionador, embalador, etc.). Las “cuadrillas” están al mando de un Jefe de Grupo con quien se lleva a cabo el arreglo de servicios de tercerización, es quien entrega la factura al término del acondicionamiento de las cajas

conforme a las instrucciones del CEPIBO. Hay que precisar que con la contratación de servicios de tercerización (out sourcing) no se generan cargas sociales para el agente que contrata, lo que resulta beneficioso en ese sentido.

Para el proceso de acondicionamiento de un contenedor se requieren tres cuadrilla (58 personas aprox.), el valor que cobran por caja es de S/.3.00 y se toman un día para acondicionar las 1000 cajas requeridas por contenedor. En la **Tabla 4.26** se visualiza el costo total de mano de obra directa para los dos contenedores mensuales y la respectiva proyección anual.

Tabla 4.26: Presupuesto de mano de obra directa

Producto	Contenedor	Cajas	Costo por caja S/.	Costo total S/.
Banano orgánico A-2 para hipermercado	1	1000	3.00	3,000.00
Banano orgánico A-2 para supermercado	1	1000	3.00	3,000.00
Costo mensual				6,000.00
Costo anual				72,000.00

Elaboración propia

4.8.2.5 Presupuesto de gastos de fabricación

Estos están constituidos por la mano de obra indirecta, que corresponde al personal de planta (almacenero y control de calidad) que coordinan y apoyan el embarque, pero que no tienen contacto directo con el proceso productivo. Los otros componentes de este presupuesto son el alquiler de maquinaria y equipos (cisterna, camión, estoca, ensunchadora, etc.), los materiales indirectos de fabricación (mandiles, botas, tocas, tapabocas, etc.) y otros gastos de fabricación (combustible). Para no encarecer el costo del proyecto, el cálculo de estos elementos fue realizado en base a un porcentaje de participación que se estimó de acuerdo a los contenedores de Banano Orgánico A-1 que se exportan mensualmente. El detalle se muestra en la **Tabla 4.27**

Tabla 4.27: Presupuesto de gastos de fabricación

Concepto	Costo total mensual S/.	Costo total anual S/.
Mano de obra indirecta	204.80	2,457.62
Alquiler de maquinaria y equipos	162.75	1,953.00
Materiales indirectos de fabricación	348.00	4,176.00
Otros gastos de fabricación	290.38	3,484.55
Totales	1,005.93	12,071.17

Elaboración propia

4.8.2.6 Presupuesto gastos de ventas

El proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 considera la participación del CEPIBO en la más importante feria de alimentos que se realiza en Alemania el mes de Febrero de cada año. Se consultó también de la importancia de contratar a una persona para que actuara como bróker en dicho evento. En la **Tabla 4.28** muestra la proyección anual del presupuesto de gastos de ventas.

Tabla 4.28: Presupuesto gastos de ventas

Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Costo anual S/.
Stand		9,500.00											9,500.00
Pasajes		10,000.00											10,000.00
Estadía		7,000.00											7,000.00
Brochures		300.00											300.00
Tarjetas de contacto		150.00											150.00
Seguimiento post feria			200.00	200.00	200.00	100.00							700.00
Contacto bróker		2,000.00											2,000.00
Totales	0.00	28,950.00	200.00	200.00	200.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	29,650.00
Numero de meses													12.00
Promedio de gastos de venta mensuales													2,470.83

Elaboración propia

4.8.2.7 Presupuesto de gastos logísticos

Para determinar el costo se tomó en cuenta la cotización de la agencia LINK Logística Perú S.A proporcionada en dólares y convertida en soles con un tipo de cambio: S/3.2458. El costo considera el embarque de los dos contenedores mensuales. El presupuesto se muestra en la **Tabla 4.29**

Tabla 4.29: Presupuesto de gastos logísticos

Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.-Dic.	Costo anual S/.
Certificado de Origen	129.83	129.83	129.83	129.83	129.83	129.83	778.99	1,557.98
Certificado Fitosanitario	778.99	778.99	778.99	778.99	778.99	778.99	4,673.95	9,347.90
Comisión de agencia	512.84	512.84	512.84	512.84	512.84	512.84	3,077.02	6,154.04
Gastos Operativos	181.76	181.76	181.76	181.76	181.76	181.76	1,090.59	2,181.18
Contenedorización	1,298.32	1,298.32	1,298.32	1,298.32	1,298.32	1,298.32	7,789.92	15,579.84
Precintos de seguridad	19.47	19.47	19.47	19.47	19.47	19.47	116.85	233.70
Aforo en planta	584.24	584.24	584.24	584.24	584.24	584.24	3,505.46	7,010.93
Transporte Paita-Marcavelica-Paita	2,142.23	2,142.23	2,142.23	2,142.23	2,142.23	2,142.23	12,853.37	25,706.74
Almacenamiento TPE	1,298.32	1,298.32	1,298.32	1,298.32	1,298.32	1,298.32	7,789.92	15,579.84
01 termoregistro	162.29	162.29	162.29	162.29	162.29	162.29	973.74	1,947.48
Estiba	441.43	441.43	441.43	441.43	441.43	441.43	2,648.57	5,297.15
Totales	7,549.73	7,549.73	7,549.73	7,549.73	7,549.73	7,549.73	45,298.38	90,596.77

Fuente: LINK Logística Peruana S.A - Elaboración propia

4.8.2.8 Presupuesto de gastos de administración

En sueldos solo se considera la participación de un trabajador (Administrador) y sus cargas sociales, el resto son propios del funcionamiento de la nueva oficina.

Tabla 4.30: Presupuesto gastos de administración

Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.-Dic.	Costo anual S/.
Sueldos	194.44	194.44	194.44	194.44	194.44	194.44	1,166.67	2,333.33
Aportes EsSalud (9%)	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	105.00	210.00
CTS (1/12)	16.20	16.20	16.20	16.20	16.20	16.20	97.22	194.44
Vacaciones (1/12)	16.20	16.20	16.20	16.20	16.20	16.20	97.22	194.44
Gratificaciones (2/12)	32.41	32.41	32.41	32.41	32.41	32.41	194.44	388.89
Telefonía	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	1,140.00	2,280.00
Movilidad	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	600.00	1,200.00
Alimentación	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	750.00	1,500.00
Útiles de oficina	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	120.00	240.00
Útiles de aseo	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	90.00	180.00
Alquiler de Instalación y Equipos de Oficina	136.50	136.50	136.50	136.50	136.50	136.50	819.00	1,638.00
Totales	863.26	863.26	863.26	863.26	863.26	863.26	5,179.56	10,359.11

Fuente: CEPIBO - Elaboración propia

4.8.3 Estados financieros proyectados

La investigación contempla la proyección de tres estados financieros importantes, que pretenden generar una visión general del proyecto como se indican: el EBITDA, el Estado de Resultados Económico y el Estado de Resultados Financiero.

4.8.3.1 EBITDA

El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) es un indicador que mide el rendimiento financiero de una compañía, el cual se determina por la diferencia entre los ingresos y gastos sin incluir intereses, impuestos, depreciaciones ni amortizaciones (Sapag, 2008, pág. 306). En este caso nos indica que el proyecto genera una diferencia pura y positiva de S/.36,278.17 por año, lo cual es un indicador de aceptabilidad, sin embargo no hay que olvidar que este análisis no reemplaza al que proviene del flujo de caja proyectado. Los resultados del EBITDA se muestran en la **Tabla 4.31**

Tabla 4.31: Proyección del EBITDA proyecto Banano Orgánico A-2

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Costos directos e indirectos	509,016.23	509,016.23	509,016.23	509,016.23	509,016.23
Utilidad bruta	36,278.17	36,278.17	36,278.17	36,278.17	36,278.17

Elaboración propia

4.8.3.2 Estado de Resultados Económico

La **Tabla 4.32** muestra en primer lugar la proyección de ventas anuales y que como se puede observar se mantiene constante durante los 5 años, en razón de que el CEPIBO seguirá procurando exportar los dos contenedores mensuales de Banano Orgánico A-2 durante los 5 años del horizonte de proyección. Esto, en el entendido que su meta principal no es aumentar el porcentaje de producto en descarte para exportarlo como A-2; pues eso supondría disminuir la producción del producto principal que es el Banano Orgánico A-1, y eso significaría un contrasentido. La idea es mantener el nivel de descarte, estimado en 10% de lo que se procesa, y aprovecharlo de la mejor manera posible. La alta dirección del CEPIBO considera el proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 como una solución alternativa para hacer frente a contrariedades climatológicas (fenómeno “El Niño” por

ejemplo), que cuando se presentan tienden a aumentar volúmenes de descarte y que por consiguiente disminuye los ingresos proyectados del Banano Orgánico A-1. Otro aspecto que amenaza a este tipo de cultivo son las plagas (la “mancha roja” por ejemplo), cuya presencia tiende a incrementar los volúmenes de descarte.

En cuanto a los costos que también se consideran estables a lo largo del horizonte de proyección, en razón de que la economía del Perú presenta una situación de estabilidad prolongada durante los diez últimos años y el nivel de precios de la materia prima para el Banano Orgánico A-2 (el descarte) tiende a disminuir cuando la cantidad se incrementa. Por estas razones se estima que los costos de producción no sufrirán variaciones significativas.

Nótese también que el monto de los gastos operativos de los años 1 y 2 son más alto en comparación a los otros tres años, debido a que aquí se incluyen los costes de depreciación iniciales que luego van disminuyendo a medida que éstos van quedando con valor 0 en los libros contables.

Tabla 4.32: Proyección Estado de Resultados Económico

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Costo total de ventas	378,410.35	378,410.35	378,410.35	378,410.35	378,410.35
Utilidad bruta	166,884.05	166,884.05	166,884.05	166,884.05	166,884.05
Gastos administrativos	10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11
Gastos de ventas	29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00
Gastos logísticos	90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77
Depreciación	883.33	883.33	633.33	400.00	400.00
Amortización de diferidos	3,660.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes del impuesto	31,734.84	31,734.84	35,644.84	35,878.17	35,878.17
Impuesto a la renta (30%)	8,476.97	9,520.45	10,693.45	10,763.45	10,763.45
Utilidad neta	23,257.87	22,214.39	24,951.39	25,114.72	25,114.72

Elaboración propia

4.8.3.3 Estado de Resultado Financiero

El estado de Resultados Financiero mantiene la misma estructura del Estado de Resultados Económico, con la diferencia que en éste último se incluyen los gastos financieros, correspondiente a un préstamo que se pretende realizar.

Es preciso indicar que se recurrirá a un préstamo para financiar el 40% del capital de trabajo, puesto que CEPIBO actualmente vende el Banano Orgánico A-1 al extranjero y cobra por la transacción una cantidad de dinero considerable dentro del mismo mes de cada embarque, entonces se presume disponibilidad de efectivo para costear los costos de operación de la nueva línea de proceso, es decir la del Banano Orgánico A-2. No obstante, y en previsión de contratiempos que podrían generarse en las cobranzas del mes, se ha creído necesario financiar un préstamo con el Banco de Crédito del Perú (BCP) para ser devuelto en un año con una TEA (Tasa Efectiva Anual) de 20.5%. El cuadro de Resultados Financiero quedaría especificado como se indica en la **Tabla 4.33**

Tabla 4.33: Proyección Estado de Resultados Financiero

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Costo total de ventas	378,410.35	378,410.35	378,410.35	378,410.35	378,410.35
Utilidad bruta	166,884.05	166,884.05	166,884.05	166,884.05	166,884.05
Gastos administrativos	10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11
Gastos de ventas	29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00
Gastos logísticos	90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77
Depreciación	883.33	883.33	633.33	400.00	400.00
Amortización de diferidos	3,660.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes del interés	31,734.84	31,734.84	35,644.84	35,878.17	35,878.17
Gastos financieros	3,478.28	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes del impuesto	28,256.56	31,734.84	35,644.84	35,878.17	35,878.17
Impuesto a la renta (30%)	8,476.97	9,520.45	10,693.45	10,763.45	10,763.45
Utilidad neta	19,779.59	22,214.39	24,951.39	25,114.72	25,114.72

Elaboración propia

4.8.4 Evaluación financiera

En este sub-título se presentan la estimación del costo de oportunidad, para en base a ello elaborar los flujos de caja económico y financiero.

4.8.4.1 Determinación de la TMAR

Navarro (2016, pag.2)¹⁰ define la TMAR (Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable) mediante la siguiente formula:

$$\text{TMAR} = \text{tasa de inflación} + \text{premio al riesgo.}$$

Es decir, conocida la tasa de inflación anual se le debe adicionar un “premio” porque el inversionista considera que éste le corresponde por poner en riesgo su dinero. “Cuando el riesgo es muy alto, la prima de riesgo siempre estará arriba de un 12% sin un límite superior definido (Navarro 2016)”.

Para nuestro caso, según datos del BCR¹¹ la inflación que estaba vigente al inicio del proyecto de investigación era de 3.2%. Por otro lado, por estar el mercado de comercialización de banano orgánico entre los de mayor riesgo, el CEPIBO como parte de sus políticas de inversión, considera que la prima de riesgo no debería ser menor de 40%; en este caso se fijó en 41.6%. Aplicando la formula tenemos:

$$\text{TMAR} = 3.2\% + 41.6\%$$

$$\text{TMAR} = 44.8\%$$

Otra forma de calcular la TMAR es analizar las tasas de rendimiento por sectores de la economía (o través de la bolsa de valores). En tal caso, además de la inflación, se deberá observar cuál ha sido el rendimiento promedio de las empresas del sector, en este caso las del área de alimentos. Entonces, considerando que el rendimiento promedio de las empresas del sector Alimentos, Bebidas y Tabaco es de 56%¹², la TMAR se obtiene de la siguiente manera:

¹⁰ Navarro Celedon Mauricio (2016) “Matemáticas Financieras” Universidad Nacional de Ingeniería

¹¹ Banco Central de Reserva-Revista Síntesis Reporte de Inflación-Diciembre 2017

¹² Betas “The Global Industry Classification Standard” (GICS): Food, Beverage & Tobacco

$TMAR = (\text{Porcentaje del Crédito} \times \text{Tasa de Interés de Crédito}) + \text{Porcentaje de Recursos Propios} \times (\text{Prima de Riesgo} + \text{Inflación} + \text{Prima de Riesgo} \times \text{Inflación})$.

Los datos correspondientes para nuestro caso son los que se indican en el siguiente cuadro:

Figura 4.744: Método de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

DATOS:		
DETALLE	%	VALOR
REC.PROP. (RP)	60%	25,450.81
CREDITO (CRED.)	40%	16,967.21
MONTO DEL CREDITO	100%	42,418.02
DESCRIPCION	SIGLAS	CIFRA
NUM. PERIOD. ANUAL	N° PER.	1
INFLACION	INF.	3.2%
PRIMA DE RIESGO	P.R	56%
TASA DE INT.CREDITO	%INT.	20.5%
TMAR	$= (D9 * E15) + D8 * (E14 + E13 + E14 * E13)$	

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

$$TMAR = 44.80\%$$

4.8.4.2 Calculo del Costo de Oportunidad del Capital (COK)

Para encontrar el costo de oportunidad del capital, se utilizó la siguiente formula:

$$COK = [(Kd) \times (1 - t)] \times (Wd) + [(Ks) \times (Ws)]$$

Donde:

Kd (Tasa Efectiva Anual)	= 20.5%
Wd (Aporte financiado)	= 40%
Ks (Renta exigida del capital)	= 44.8%
Ws (Aporte propio)	= 60%
t (Impuesto a la Renta)	= 30%

Aplicando:

$$COK = [(20.5\%) \times (1 - 30\%)] \times (40\%) + [(44.8\%) \times (60\%)]$$

$$COK = 32.62\%$$

4.8.4.3 Flujo de caja económico

El Flujo de Caja Económico (sin financiamiento) se proyectó para un horizonte de 5 años. La **Tabla 4.34** muestra los ingresos, los egresos, impuestos, montos de las inversiones y el escudo fiscal que corresponde a la recuperación del IGV y del “drawback” que ofrece el Estado peruano en calidad de incentivo a los exportadores.

Tabla 4.34: Proyección Flujo de Caja Económico

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas banano A-2 para hiper y supermercado		545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Total de ingresos		545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Egresos						
Materia prima e insumos		294,339.18	294,339.18	294,339.18	294,339.18	294,339.18
Mano de obra directa		72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
Gastos indirectos de fabricación		12,071.17	12,071.17	12,071.17	12,071.17	12,071.17
Gastos de venta		29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00
Gastos logísticos		90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77
Gastos de administración		10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11
Depreciación		883.33	883.33	633.33	400.00	400.00
Gastos diferidos		3,660.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00
Total egresos		513,559.56	513,559.56	509,649.56	509,416.23	509,416.23
Utilidad antes de impuestos		31,734.84	31,734.84	35,644.84	35,878.17	35,878.17
Impuesto a la Renta		9,520.45	9,520.45	10,693.45	10,763.45	10,763.45
Utilidad después de impuestos		22,214.39	22,214.39	24,951.39	25,114.72	25,114.72
Ajuste por depreciación		883.33	883.33	633.33	400.00	400.00
Ajuste gastos diferidos		3,660.00	3,660.00			
Inversión intangible (gastos diferidos)	-7,320.00					
Inversión en tangibles	-3,200.00					
Capital de trabajo	-42,418.02					
Escudo fiscal		37,813.96	37,813.96	37,813.96	37,813.96	37,813.96
Flujo de caja	-52,938.02	64,571.69	64,571.69	63,398.69	63,328.69	63,328.69

Elaboración propia

Con la COK fijada en 32.62%, que representa la expectativa que tiene el CEPIBO con respecto al uso de su inversión se procedió a encontrar el VANE y la TIRE utilizando las herramientas del Microsoft Excel, que arrojó los siguientes resultados:

Valor Actualizado Neto Económico (**VANE**) = S/.95,561.62

Tasa Interna de Retorno Económica (**TIRE**) = 119.13%

De acuerdo a la teoría financiera, cuando el VAN es mayor que 0 entonces el proyecto es rentable, y en este caso específico la cantidad resultante supera a esta cifra, por lo que se concluye en que el proyecto debe aceptarse.

De igual manera cuando la TIR es mayor que la tasa fijada como mínima exigida por el empresario el proyecto es rentable. En este caso específico la TIR es 119.13%, porcentaje mayor al costo de oportunidad previsto por el CEPIBO mediante la COK fijada en 32.62%, por lo que también se concluye en que el proyecto es rentable.

Es preciso señalar que, Bierman y Smidt, citados en Sapag (2008), sostienen que la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”. Esta apreciación no incluye los conceptos de costo de oportunidad, riesgo ni evaluación de contexto de la empresa en conjunto, pero sin embargo sirve para aclarar la intención del criterio de la TIR.

4.8.4.4 Plan de financiamiento

El proyecto considera realizar un préstamo para financiar en parte la inversión en capital de trabajo que asciende a S/.42,418.02, monto que será cubierto con el aporte del 60% por parte de CEPIBO (S/.25,450.81) y el restante 40% con un préstamo de S/.16,967.21 que será solicitado al Banco de Crédito del Perú (BCP), con una TEA de 20.5%¹³ anual y que será devuelto en el plazo de un año.

4.8.4.5 Flujo de caja financiero

Con esta información se procedió a confeccionar el Flujo de Caja Financiero, que a diferencia del Flujo de Caja Económico contiene información del préstamo que será financiado por una institución crediticia bajo las condiciones antes indicadas. La **Tabla 4.35** muestra los resultados de la proyección del Flujo de Caja Financiero.

¹³ Link: <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>

Tabla 4.35: Proyección Flujo de Caja Financiero

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas banano A-2 para hiper y supermercado		545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Total de ingresos		545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40	545,294.40
Egresos						
Materia prima e insumos		294,339.18	294,339.18	294,339.18	294,339.18	294,339.18
Mano de obra directa		72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
Gastos indirectos de fabricación		12,071.17	12,071.17	12,071.17	12,071.17	12,071.17
Gastos de venta		29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00	29,650.00
Gastos logísticos		90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77	90,596.77
Gastos de administración		10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11	10,359.11
Gastos financieros (intereses préstamo)		3,478.28	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		883.33	883.33	633.33	400.00	400.00
Gastos diferidos		3,660.00	3,660.00			
Total egresos		517,037.84	513,559.56	509,649.56	509,416.23	509,416.23
Utilidad antes de impuestos		28,256.56	31,734.84	35,644.84	35,878.17	35,878.17
Impuesto a la Renta		8,476.97	9,520.45	10,693.45	10,763.45	10,763.45
Utilidad después de impuestos		19,779.59	22,214.39	24,951.39	25,114.72	25,114.72
Ajuste por depreciación		883.33	883.33	633.33	400.00	400.00
Ajuste gastos diferidos		3,660.00	3,660.00			
Inversión intangible (gastos diferidos)	-7,320.00					
Inversión en tangibles	-3,200.00					
Capital de trabajo	-42,418.02					
Préstamo	16,967.21					
Servicio de la deuda (amortizaciones)		16,967.21	0.00	0.00	0.00	0.00
Escudo fiscal		37,813.96	37,813.96	37,813.96	37,813.96	37,813.96
Flujo de caja	-35,970.81	45,169.68	64,571.69	63,398.69	63,328.69	63,328.69

Elaboración propia

Como en la proyección anterior se procedió a encontrar el VANF y la TIRF utilizando las herramientas del Microsoft Excel, habiéndose obtenido los resultados que se indican a continuación:

$$\text{Valor Actualizado Neto Financiero (VANF)} = \text{S/}97,898.74$$

Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) = 145.04%

Estos resultados indican que el proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 para Portugal, que se propone el CEPIBO, es rentable tanto económica como financieramente.

4.8.4.6 Relación Beneficio/Costo

Para calcular la relación B/C, primero se halla la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados.

Datos:

COK	= 32.62%
Beneficios descontados	= S/.1'255,665.64
Costos descontados	= S/.1'172,126.81

Formula:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Beneficios descontados}}{\text{Costos descontados}}$$

Aplicando

$$\text{Relación B/C} = \frac{1'255,665.64}{1'172,126.81}$$

Relación B/C= 1.07

B/C > 1 indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente el proyecto debe ser considerado.

4.8.4.7 Análisis de sensibilidad

Este análisis se realizó para conocer el efecto que tiene la variable precio en los indicadores VANE, VANF, TIRE, y TIRF, y de esta manera ubicar escenarios posibles para el proyecto. La prueba se hizo con porcentajes de +5, 10 y 15%, como se indica en la

Tabla 4.36

Tabla 4.36: Análisis de sensibilidad al precio

Aumento / Disminución	Variación	Precios de Venta \$	Evaluación Económica		Evaluación Financiera	
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
(+)	15%	8.63	228,939.80	229.86%	231,276.92	298.50%
		7.48				
(+)	10%	8.25	184,058.99	192.93%	186,396.11	246.42%
		7.15				
(+)	5%	7.88	140,442.43	156.80%	142,779.55	196.21%
		6.83				
Banano A-2 Hipermercado		7.50	S/.95,561.62	119.13%	S/.97,898.74	145.04%
Banano A-2 Supermercado		6.50				
(-)	5%	7.13	51,945.07	81.47%	54,282.18	95.65%
		6.18				
(-)	10%	6.75	7,064.26	39.78%	9,401.38	43.98%
		5.85				
(-)	15%	6.38	-36,552.30	-13.33%	-34,215.18	-16.27%
		5.53				

Elaboración propia

El análisis presenta los siguientes escenarios:

- 1) Escenario optimista: Si los precios de venta se incrementaran hasta en 15% generaría valores VANF de S/.231,276.92 y una TIRF de 298.50%.
- 2) Escenario probable: Si los precios de venta se mantienen en S/.24.34 (7.5 US\$) para la caja de Banano Orgánico A-2 para los hipermercados y en S/.21.10 (6.5 US\$) para la caja destinada a los supermercados, se determinan los mismos indicadores de evaluación encontrados en este proyecto.
- 3) Escenario pesimista: Si los precios de venta sufren una caída en el precio hasta en un 15%, se generarán valores negativos, con un VANF de -S/.34,215.18 y una TIRF de -16.27%; es decir bajo estas condiciones el proyecto tendería a fracasar.

4.8.5 Conclusión

Analizados los 8 aspectos propuestos por Paredes (2013) en su Guía PLANEX para planes de negocio de exportación se llega a la conclusión que existe el mercado para el Banano Orgánico A-2, siendo Portugal el país con mayores posibilidades de implementación del proyecto, además se ha localizado y contactado el cliente específico

(Positive Gravity) en ese lugar, el mismo que ha solicitado el embarque de 2 contenedores del producto mensualmente.

Desde el punto de vista operativo queda demostrado que técnicamente CEPIBO tiene capacidad para acopiar la materia prima principal del producto a exportar, ya que ésta se genera del descarte del Banano Orgánico A-1 y por los cuales actualmente los productores pagan precios irrisorios que fácilmente pueden ser canalizados a través de la capacidad económica con la que goza el CEPIBO.

Finalmente del análisis económico y financiero se concluye que los indicadores como el VAN, la TIR y la Relación Beneficio/Costo arrojan resultados muy favorables que superan con creces las expectativas de inversión de la empresa, lo que permite afirmar que el plan de negocios es viable y muy rentable.

4.9 Planeación

En este sentido y dado que el proyecto se acepta, se propone el siguiente Plan de Acción, que contempla las actividades y plazos que se deben realizar para desarrollar el proceso de exportación. La **Tabla 4.37** muestra el plan propuesto.

Tabla 4.37: Plan de Acción Propuesto

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4	
		Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.5	Sem.6	Sem.7	Sem.8	Sem.9	Sem.10	Sem.11	Sem.12	Sem.13	Sem.14
1	Indagación de empresas importadoras a través del manifiesto de carga de los exportadores de Perú, publicados en SUNAT.														
2	Busqueda en Sunat sobre el precio FOB del determinado producto														
3	Busqueda de directorio de los posibles importadores. Confirmación de cliente														
4	Revisión de datos puntuales como (dirección, representante legal, etc.) de otros posibles importadores a través de las cámaras de														
5	Búsqueda y/o confirmación de proveedores internos y externos a través de páginas web														
6	Buscar en cámaras de comercio, embajadas, consulados y oficinas de comercio exterior (ocex) sobre importadores contactados.														
7	Trámite y envío de información a los correos electrónicos recepcionados.														
8	Confirmación a feria internacional para promover ciertas negociaciones del producto.														
9	Contactar con los posibles importadores interesados mediante un broker.														
10	Presentación y reunión con el importador Positive Gravity Ltda.														
11	Firma del Contrato Compra Venta Internacional previas negociaciones														
12	Envío de requerimiento de fruta por parte del importador mediante un correo electrónico.														
13	Generación de la orden de pedido por parte del cliente Positive Gravity.														
14	Pago del 50% de la orden de compra por parte de Positive Gravity.														
15	Cotización de los materiales a utilizar en el proceso de valor agregado con los														
16	Solicitar un préstamo al Banco de Crédito del Perú que servirá para capital de trabajo.														
17	Compra de materias primas, insumos y materiales.														
18	Contratar mano de obra calificada para el proceso de valor agregado.														
19	Iniciar el proceso de valor agregado en la empacadora.														
20	Gestionar certificado de origen.														
21	Gestionar certificado fitosanitario.														
22	Contratar a la agencia LINK Logística Perú S.A para el ingreso del contenedor al Terminal Portuario Euroandino (TPE).														
23	Gestionar booking en el sitio web de la Línea Naviera contratada por el cliente, por parte de LINK.														
24	Confirmar la reserva del booking (Bill of lading) y carta de temperatura, por parte de LINK.														
25	Contratar transporte interno, a cargo de LINK														
26	Carga de contenedor en planta de almacenamiento principal de CEPIBO, a cargo de LINK.														
27	Transportar contenedor al Terminal Portuario Euroandino (TPE), como parte de servicios de LINK.														
28	Gestionar documentos referente a la labor del agente de aduanas. A cargo de LINK														
29	Revisar la asignación de canal por Aduanas (Rojo- Naranja), labor a cargo de LINK.														
30	Realizar la estiba y embarque de los contenedores requeridos por el importador, labor a cargo de LINK.														
31	Envío de factura al importador														
32	Travesía de contenedores en el navío.														
33	Pago del 50% de la orden de compra de Positive Gravity a la llegada del puerto de														

Elaboración propia

DISCUSION DE RESULTADOS

Respecto al punto de vista de la comercialización se determina que Portugal es el país elegido como destino del producto Banano Orgánico A-2 cuya economía presenta libertad para la fijación de precios y además sus índices inflacionarios son estables y bastante bajos. Según Santander (2017), el comercio en Portugal emplea al 21% de su población y genera el 20% del VAB (Valor Agregado Bruto), este país está ubicado al sur de Europa y entre sus costumbres está consumir productos nutritivos, por encima de las condiciones estéticas; de allí que se afirma que el banano con puntos negros es sinónimo de salud y naturalidad. A todo esto hay que añadir que, por ser miembro de la Unión Europea, Portugal está exento de tarifas arancelarias con respecto al Perú.

Bajo estas consideraciones se llegó a contactar con la empresa Positive Gravity Ltda., que importa Banano Orgánico A-1 desde el año 2014 y que ya tenía previsto incursionar en el mercado del Banano Orgánico A-2, bajo las consideraciones antes expuestas en el párrafo precedente. Por su parte el Perú se ha constituido en un país que goza de bastante aceptación por la calidad de sus productos orgánicos, siendo el banano una fruta que ya forma parte de los consumidores de Estados Unidos, Europa y Asia.

Fernández (2016) en su trabajo de investigación para diversificar la oferta exportable ecuatoriana concluye que la producción de banano orgánico certificado para su exportación, es una alternativa idónea para la diversificación de la oferta exportable del sector agrícola, en función de su creciente demanda y la constante alta rentabilidad. La variedad expuesta en este estudio es el banano tipo Cavendish, el más importante de los distintos tipos de banano de exportación en el Ecuador y también en nuestro país, lo que podría significar una idea de diversificación exportable en toda la región.

Respecto a los factores de comercialización, se sabe que Portugal cuenta con una población de 10, 839,519 millones de habitantes aproximadamente, su ingreso per cápita es de \$30,400 y sus importaciones en el año 2016 fueron de \$109,573 miles de dólares y de 162,337 en toneladas de producto, lo que califica a este país como potencial destino comercial del producto propuesta del plan de negocio de exportación. Otro factor importante a considerar son los canales de distribución y la logística exportadora, cuyos costos de transporte en este país por ejemplo no afectan la exportación del producto, dado

que la actividad del comercio exterior es intensa y además existen muchas empresas logísticas que facilitan las actividades de comercio internacional. Un tercer factor es la intensidad de la competencia, siendo Portugal un país con baja oferta de banano orgánico a diferencia de Holanda que está casi saturada y de España que ha comenzado a cultivarlo en las llamadas “islas canarias”.

Navarro (2009) en su investigación para exportar banano orgánico refrigerado, concluye que la demanda de frutas tropicales por parte de los países de Europa, especialmente Alemania se está incrementado gradualmente, lo que generaría la creación de algunas nuevas líneas de producto para el consumo de estos clientes.

Con referencia a los temas de marketing, se concluye que el producto Banano Orgánico A-2 es tolerable para algunos países de Europa, que además cuentan con una lista de defectos admisibles en fase “verde arriba de 5”, con niveles de daño inferiores al 30% de la cascara entre otros (ver **Figura 4.3** y **Figura 4.4**). En síntesis el producto es aceptable bajo ciertas consideraciones. El análisis del precio propuesto por el cliente concluye que éste cubre tanto los costos variables como los costos fijos y comienzan a generar utilidades cuando se han vendido 781 cajas de producto, es decir la cantidad está dentro del rango de las 2,000 cajas que ha asegurado comprar mensualmente el importador. La plaza es un elemento esencial en el estudio, pues aquí se determina que el producto llegará al consumidor a través de dos grandes cadenas de hipermercados y supermercados de Portugal, ellas son SONAE con 145 establecimientos y JM con 371 establecimientos; estas empresas juntas generan más de 136,000 empleos en Portugal.

Cuando la Small Business Administration (SBA, 2016, 22), se refiere al marketing dentro del plan de negocios de exportación, destaca que la evaluación del plan de marketing es útil porque refleja las ideas y concentra los esfuerzos para llevar al mercado el producto idóneo, a precios competitivos y con niveles razonables de promoción.

En cuanto a la capacidad operativa del proyecto se ha logrado determinar que el proceso productivo del Banano Orgánico A-2, es una diversificación del que actualmente realiza CEPIBO para obtener el Banano Orgánico A-1. Esto significa disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Esta situación, abona sustantivamente a favor del proyecto, por cuanto solo exigen costos de participación

relativa en muchas fases del proceso productivo. Cabe resaltar que la comercialización de banano orgánico peruano tiene oferta y demanda durante todo el año, que el valle del Río Chira ofrece un clima muy favorable para la producción de la variedad Cavendish, que actualmente exige el mercado mundial.

La Rosa y Camaiora (2016), en su investigación “Exportación de Banano Orgánico a Canadá” determinó que el nivel de producción nacional no es restrictivo y que la empresa proveedora de banano orgánico por excelencia es CEPIBO, debido a su experiencia, reputación, nivel de producción y ubicación geográfica, que facilita el flujo del producto al puerto de Paita debido a su cercanía con este.

En el estudio de factibilidad logística se analizó la propuesta de contrato ofertado por el importador portugués Positive Gravity Ltda., quedando definida la cantidad de 2000 cajas mensuales (02 contenedores), calidad de Banano Orgánico A-2, el transporte vía marítima bajo la modalidad del INCOTERM FOB y fijado el precio por caja de \$7.5 para el banano dirigido a los hipermercados y en \$6.5 para el dirigido a los supermercados. Así mismo se analizó la oferta de LINK Logística Peruana S.A para conducir las actividades de exportación, teniéndose en cuenta su experiencia en el ramo. La facturación mensual del CEPIBO por el nuevo producto será de \$13,793 FOB, con un margen de ganancia estimado en 30%.

Respecto al análisis de rentabilidad del negocio, los indicadores VAN y TIR del estudio indican que el proyecto es económica y financieramente rentable. El VANE es de S/.95,561.62 y el VANF de S/.97,898.74; la TIRE es de 119.13% y la TIRF 145.04%. Cabe indicar que los montos en apariencia elevados de los indicadores, obedecen al hecho de que los egresos del proyecto son bastante inferiores a los ingresos, esto debido a dos razones; la primera es que algunos de los costos han sido estimados en función a una participación relativa en el proceso (mano de obra indirecta, materiales indirectos, alquiler de equipos entre otros). La segunda es que en el contrato se estipula que Positive Gravity Ltda., proporcionará cajas plásticas recuperables para el empaque, esto representa un ahorro considerable para el CEPIBO, pues ya no necesita comprar cajas de cartón que son descartables. A esto hay que añadir que por tratarse de un plan de negocio de exportación para una empresa en marcha, el monto de la inversión en tangibles es mínimo.

A manera de complemento se ha confeccionado la **Tabla 4.38** donde se pueden visualizar datos comparativos de las investigaciones referenciales del estudio y los resultados de la presente investigación.

Tabla 4.38: Comparativo de proyectos

PROYECTO	RESULTADOS		
	INVERSION	VAN	TIR
Exportación café orgánico a España (Rubio, 2008)	\$ 41,131.54	\$ 27,226.86	71.72%
Exportación harina de lúcuma a Italia (Jibaja y Rentería, 2011)	\$ 43,547.27	\$ 29,848.77	64.2%
Banano orgánico a Canadá (La Rosa y Camaiora, 2016)	S/.66,739.96	S/.51,403.00	24.64%
Banano orgánico A-2 a Portugal (Correa, 2018)	S/.42,418.02	S/.95,561.62	119.13%

CONCLUSIONES

- 1) Con respecto al objetivo de identificar la demanda insatisfecha de banano orgánico clase A-2 en el principal mercado objetivo, se pudo comprobar a través de las herramientas proporcionadas por el PLANEX de Paredes (2013) y los datos de organismos internacionales (FAO, TRADE MAP) que la demanda insatisfecha anual de Portugal es de 153,812 TM de banano orgánico, siendo su consumo per cápita de 14.2 Kg. Además se sabe que este país tiene entre sus hábitos de consumo, ingerir frutas naturales y nutritivas por encima de su presentación estética, lo que sitúa al Banano Orgánico A-2 en una posición privilegiada para posesionarse en dicho mercado. También cabe destacar que en el desarrollo de la investigación se llegó a contactar con el cliente local, en este caso Positive Gravity Ltda., quien ha manifestado su real intención de importar inicialmente hasta dos contenedores mensuales, lo que significa la exportación de 2,000 cajas mensuales por parte del CEPIBO al mercado de Portugal.
- 2) Con respecto al objetivo enfocado a determinar la factibilidad técnica de CEPIBO para ofrecer banano orgánico clase A-2 al consumidor portugués, se ha podido comprobar que actualmente la empresa ya procesa Banano Orgánico A-1 y que, siendo el Banano Orgánico A-2 un proceso alternativo a éste, es perfectamente viable su producción. La cantidad, calidad y los precios de la materia prima son conocidas, así como la de los materiales e insumos. La mano de obra directa es semi-especializada y está disponible en la zona en forma de out-sourcing. La mano de obra indirecta es mínima (solo 3 personas) y su participación relativa en el proceso es de 3.89%; en tanto el precio de los materiales indirectos de fabricación se pueden compartir a razón de 0.13% por semestre. Un aspecto relevante es que CEPIBO no tendrá que invertir en la compra de cajas para el embalaje, puesto que el cliente específico en Portugal se ha comprometido a proporcionar cajas plásticas reusables (RPC de la marca IFCO Systems España) a cambio de un ajuste en el precio de compra que ha sido aceptado por las partes. El proyecto de investigación arroja un costo de producción de S/.31,534.20 mensuales por el acondicionamiento de dos contenedores de Banano Orgánico A-2 para el mercado de Portugal. El proceso

logístico estaría a cargo de LINK Logística Peruana S.A y la facturación mensual del CEPIBO será de \$13,793 FOB, con un margen de ganancia estimado en 30%.

- 3) Con respecto al objetivo de medir la rentabilidad económica y financiera de exportar banano orgánico clase A-2 al mercado específico de Portugal; la investigación determinó que CEPIBO ha fijado en 32.62% su costo de oportunidad y que solo precisará un préstamo para cubrir el 40% de la inversión en capital de trabajo, el mismo que será devuelto al cabo de un año. Al proyectar en un horizonte de cinco años su flujo de caja económico, el proyecto determinó un VANE de S/.95,561.62 y una TIRE de 119.13%. Así mismo, la proyección del flujo financiero determinó un VANF de S/.97,898.74 y una TIRF de 145.04%. En ambos casos se puede notar que el VAN es >1 y perfectamente aceptable y la TIR es mucho mayor que la tasa del costo de oportunidad fijado por el CEPIBO. Así se confirma que el proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 para Portugal es rentable tanto económica como financieramente.

RECOMENDACIONES

- 1) Con respecto a la primera conclusión se recomienda que CEPIBO, que actualmente exporta Banano Orgánico A-1 a EE.UU y a Holanda, amplíe sus operaciones de exportación hacia Portugal, ya que su mercado ofrece condiciones favorables para el Banano Orgánico A-2, tanto en términos de demanda como en preferencias de consumo entre sus habitantes. Así mismo CEPIBO debe seguir fortaleciendo sus comunicaciones con el cliente específico Positive Gravity Ltda., para asegurar el contrato de exportación en el plazo más inmediato.
- 2) Con respecto a la segunda conclusión CEPIBO debe convocar a los productores que ya forman parte de su organización para comunicar de las bondades del proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 y de esta manera asegurar la compra del descarte, en lugar de que estos productores lo comercialicen a los intermediarios en condiciones desfavorables en el precio. Con respecto a este punto CEPIBO deberá demostrar que su precio de compra ofertado en S/.8.00 por caja en este proyecto, cubre ampliamente las expectativas de los productores asociados y que además les asegurará una compra inmediata y sostenida.
- 3) Otra recomendación que se deriva de la anterior, es que CEPIBO debe procurar mantener los niveles óptimos en el proceso de Banano Orgánico A-1, y enfocarse en que los niveles de descarte no sobrepasen el 10% de las cajas producidas, pues con ello es suficiente para cubrir el requerimiento de dos contenedores mensuales de Banano Orgánico A-2 exigidos por el cliente portugués. Si CEPIBO quiere aumentar el proceso de este segundo producto, por ejemplo de 2 a 4 contenedores mensuales, deberá recurrir al acopio de descarte en otras asociaciones de la zona, para de esta manera garantizar que el Banano Orgánico A-1 siga manteniendo sus niveles en cantidad y calidad.
- 4) Con respecto a la tercera conclusión y dados los indicadores favorables del proyecto se recomienda que CEPIBO inicie las actividades de exportación al mercado

portugués, como una medida de contingencia para cuando se presenten situaciones adversas (lluvias, plagas) que perjudiquen el normal desarrollo del producto principal que es la exportación de Banano Orgánico A-1; entonces se podrá analizar la posibilidad de incrementar el volumen de los contenedores de Banano Orgánico A-2.

- 5) Considerando la creciente preocupación por el medio ambiente, de manera adicional también se recomienda que CEPIBO incentive las investigaciones tendientes a generar materiales biodegradables, para de esta manera mejorar la condición orgánica de sus productos y al mismo tiempo participar activamente en la protección de nuestro planeta.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Andina. 2017. Frutas y hortalizas peruanas destacarán en feria Fruit Logística 2017 en Alemania. [En línea] 21 de Enero de 2017. <https://andina.pe/agencia/noticia-frutas-y-hortalizas-peruanas-destacaran-feria-fruit-logistica-2017-alemania-650170.aspx>.
- AGRICULTURERS. 2018. Red Especialista en Agricultura. ¿Qué es una Certificación Orgánica? [En línea] octubre de 2018. <http://agriculturers.com/que-es-una-certificacion-organica/>.
- ARGENCERT. 2018. Servicios Internacionales de Certificación. Certificación Orgánica. [En línea] Octubre de 2018. <http://argencert.com.ar/sitio/certificaciones-y-servicios/certificacion-organica/>.
- Banaplast. 2017. Fundas Politubo. [En línea] 2017. <http://www.banaplast.com/>.
- Banco Central de Reserva del Perú. 2018. Síntesis : Reporte de Inflación. Diciembre 2017. [En línea] 10 de Octubre de 2018. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2017/diciembre/report-e-de-inflacion-diciembre-2017-sintesis.pdf>.
- Banco de Crédito del Perú. 2018. Tasas Activas en Soles. Recursos BCP a Tasa Fija. [En línea] 10 de Octubre de 2018. <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>.
- BCS Öko Garantie. 2018. Kiwa BCS Öko Garantie Perú SAC. Certificadora Orgánica Y Global G.A.P. [En línea] Octubre de 2018. <http://www.bcsperu.com/>.
- Bayona, Litano y Zapata (2011) Seminario Taller: “Certificaciones en el Valle del Chira- Sector bananero Sullana,” a cargo de Martin Flores Vega – Sullana – Perú.
- Becerra, Sugari Moisés Jibaja y Rentería Alvarado, Hellen Eleamne. 2011. "Plan de Negocios de Exportación de Harina de Lúcumá Peruana al Mercado Italiano". Pimentel, Perú: Título para obtener el grado de Licenciados en Administración, en la Universidad de Señor de Sipán, 2011.

- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades. Colombia: Editor: Orlando Fernández Palma.
- Brio. 2017. [En línea] 2017. <http://www.brio.pt>.
- Business Wire. 2016. A Berkshire Hathaway Company. IFCO entra en el segmento de las cajas de plástico reutilizables del mercado colombiano mediante la adquisición de Empacotecnia SAS. [En línea] 05 de 05 de 2016. <https://www.businesswire.com/news/home/20160505005910/es/>.
- Cardozo, José Luis Rubio. 2008. "Exportación de Café Orgánico a España". Lima, Perú: Título para obtener el grado de Licenciado en Administración de Negocios Internacionales, en la Universidad de San Martín de Porres, 2008.
- CIA. 2017. The World Factbook. País: Portugal. [En línea] 2017. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>.
- Comercio Justo. 2018. Coordinadora de Pequeños Productores del Perú. [En línea] Octubre de 2018. <http://comerciojusto.pe/certificaciones/flo/flo-cert/>.
- Continente. 2017. Hipermercado Continente. [En línea] 2017. <https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/pageview/cabaz-frescos/cabazes.aspx>.
- COVERPACK. 2017. Funda Poliborbujas. [En línea] 2017. <http://www.coverpack.com.mx/>.
- Diario En Línea.pe. 2017. Primera exportación de banano orgánico llegó a Portugal y es comercializado en supermercados. [En línea] Por Luis Miguel Guerrero, 26 de Enero de 2017. <https://enlinea.pe/2017/01/26/primera-exportacion-banano-organico-llego-portugal-comercializado-supermercados/>.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2017. CONSUMER LIFESTYLE. Consumer Lifestyles in Portugal. [En línea] 04 de 2017. <https://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-portugal/report>.
- FAO. 2017. Certificación orgánica de bananos. [En línea] 2017. <http://www.fao.org/documents/card/es/c/6589ad1f-ae42-4e10-a25e-5e7ff9fb259f/>.
- FAO. 2017. FAOSTAT. Datos. [En línea] 2017. <http://www.fao.org/faostat/es/#data>.

- FAO. 2018. Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura. Producción del Banano Orgánico en el Perú. [En línea] 2018. <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-production-peru/es/>.
- FAO. 2018. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación. ¿Qué es el Comercio Justo? [En línea] Octubre de 2018. <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>.
- FAO. 2017. Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura. [En línea] 2017. <http://www.fao.org/home/es/>.
- Fernández Carrión, Johanna Esther. 2016. "La Exportación de Banano Orgánico como Alternativa para la Diversificación de la Oferta Exportable en la Provincia del Oro". Guayaquil, Ecuador: Título para obtener el grado de Magister en Negocios Internacionales, en la Universidad de Guayaquil, 2016.
- FLOCERT. 2018. Assuring Fairness. [En línea] Octubre de 2018. <https://text.flocert.net/>.
- Flores Cruz, Luis Alberto y Vilela Seminario, María Karina. 2009. "Diagnóstico del Sistema Productivo Actual de Banano Orgánico y Lineamientos de Propuesta Para Incrementar los Niveles de Productividad en la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico- CEPIBO". Piura, Perú: Título para obtener el grado de Licenciados en Administración, en la Universidad César Vallejo, 2009.
- Formato 2013 PLANEX PROM-PERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo)
- Hernández Sampieri, r., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A de C.V.
- ICEX. 2017. BASE DE DATOS DE BARRERAS ARANCELARIAS. Portugal - Barreras de acceso. [En línea] 2017. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/base-de-datos-de-barreras-arancelarias/index.html?idPais=PT>.

- ICEX. 2017. España Exportación e Inversiones. [En línea] 2017. <https://www.icex.es/icex/es/index.html>.
- ICEX. 2017. España Exportación e Inversiones. Países Bajos. [En línea] 2017. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=NL>.
- ICEX. 2017. España Exportación e Inversiones. Portugal. [En línea] 2017. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=PT>.
- IFCO. 2017. A Brambles Company. [En línea] 2017. <https://www.ifco.com/>.
- Jerónimo Martins. 2017. Supermercado Jerónimo Martins. [En línea] 2017. <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/>.
- La República. 2017. Llegó primer embarque de banano orgánico a Portugal. [En línea] 26 de Enero de 2017. <https://larepublica.pe/economia/843023-llego-primer-embarque-de-banano-organico-portugal>.
- La Rosa Duarte, Cynthia y Camaiora Castañeda, Gianfranco. 2016. "Exportación de Banano Orgánico a Canadá". Lima, Perú: Título para obtener el grado de Licenciados en Negocios Internacionales, en la Universidad de Lima, 2016.
- LINK. 2018. Logística Perú S.A. [En línea] 2018. <http://link.com.pe/>.
- Maersk. 2017. Compañía Logística Marítima. [En línea] 2017. <https://www.maersk.com/>.
- MINAGRI. 2017. Feria Fruit Logística 2017. [En línea] 2017. <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/rediagro/2017/Notas/notas-febrero2017.pdf>.
- Minagri. 2017. Ministerio de Agricultura y Riego. [En línea] 2017. <https://www.gob.pe/minagri>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2017. LLEGA PRIMER EMBARQUE DE BANANO ORGÁNICO A PORTUGAL. [En línea] 26 de Enero de 2017.

- <https://www.mincetur.gob.pe/llega-primer-embarque-de-banano-organico-a-portugal/>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. —. 2018. RED DE OFICINAS COMERCIALES DEL PERÚ EN EL EXTERIOR – OCEX. [En línea] 2018. <https://www.mincetur.gob.pe/oficinas-comerciales/red-de-oficinas/>.
- Mogens, T. (2009). El plan de negocios dinámico. Cómo iniciar un negocio. Escandinavia: Thomsen Business Information.
- MSCI. 2018. Morgan Stanley Capital International. Beta Sectorial. [En línea] 10 de Octubre de 2018. <https://www.msci.com/products/indexes/sector/gics/>.
- Navarro Toro, Andrea Carolina. 2009. "Estudio de Factibilidad para la Exportación de Banano Orgánico Refrigerado con Cubierta de Chocolate a Alemania, con Ubicación en la Zona Franca de la Ciudad de Guayaquil". Guayaquil, Ecuador: Título para obtener el grado de Ingeniera en Administración de Empresas, en la Universidad ECOTEC, 2009.
- Naveros Arrabal, J. A., & Cabrerizo Dumont, M. (2009). Plan de Negocio. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- OIKOS, cooperação e desenvolvimento. 2017. "Oikos Justo & Biológico" - Banana biológica peruana à venda em Portugal. [En línea] 27 de Enero de 2017. <http://www.oikos.pt/en/news/item/2202-%E2%80%9Coikos-justo-biol%C3%B3gico%E2%80%9D-banana-biol%C3%B3gica-peruana-%C3%A0-venda-em-portugal>.
- OIKOS. 2015. Perú com banana. Uma receita de sucesso. [En línea] 23 de Diciembre de 2015. <http://www.oikos.pt/es/donde-estamos/peru/item/2110-peru-com-banana-uma-receita-de-sucesso>.
- OIKOS. 2018. cooperação e desenvolvimento. [En línea] Octubre de 2018. <http://www.oikos.pt/>.
- OIKOS. 2018. cooperação e desenvolvimento. Dónde Estamos: Perú. [En línea] Octubre de 2018. <http://www.oikos.pt/es/donde-estamos/peru>.

- Ojeda Riofrío, Carlos. 2012. "Manual de Manejo de Banano Orgánico". Piura, Perú: s.n., 2012.
- Paredes Bullón, D. (Setiembre de 2010). <http://www.prompex.gob.pe>. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=1E56CFE4-FA62-4E0F-8206-48DAFA81DCA3.PDF>
- Paredes Bullón, D. (Marzo de 2011). <http://www.prompex.gob.pe>. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=D4F24955-C383-4DCA-896B-DDAE6801B8C0.PDF>
- Paz, Luis Torres. 2013. Oportunidades para las Exportaciones Peruanas en la Unión Europea. [En línea] Junio de 2013. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/june/tradoc_151409.15-Luis%20Torres.pdf.
- PLANEX, P. E. (04 de Noviembre de 2016). <http://www.siicex.gob.pe>. Obtenido de <http://www.planex.com.pe>: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=393.38700
- Pingo Doce. 2017. Produtos. [En línea] 2017. <https://www.pingodoce.pt/produtos/categoria/frescos-frutas-e-legumes/>.
- Pingo Doce. 2017. Supermercado Pingo Doce. [En línea] 2017. <https://www.pingodoce.pt/>.
- PROMPERÚ. 2016. Manual de Documentos de Exportación. [En línea] 2016. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>.
- Recheio. 2017. Supermercado Recheio. [En línea] 2017. <https://www.recheio.pt/>.
- Rivera Vásquez, Yuliana Aracely. 2003. "Diseño de una Estrategia de Promoción para Incentivar el Consumo de Banano Orgánico en el Valle del Chira". Piura, Perú: Título para obtener el grado de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Piura, 2003.
- Rosales Alburquerque, Amneris Esperanza. 2012. "Propuesta de un Plan de Exportación Hacia el Mercado Holandés 2012 Para la Asociación de Banano Orgánico Valle del

- Chira (APROBOVCHIRA)". Piura, Perú: Título para obtener el grado de Licenciada en Administración, en la Universidad César Vallejo, 2012.
- RPP NOTICIAS. 2011. Piura: Impulsan producción de banano orgánico en el Valle del Chira. [En línea] 23 de 06 de 2011. <https://rpp.pe/peru/actualidad/piura-impulsan-produccion-de-banano-organico-en-el-valle-del-chira-noticia-378256>.
- Ruíz García, Elizabeth del Carmen. 2009. "Determinación de la Oferta Exportable de Banano Orgánico desde el departamento de Piura Hacia los Mercados de Europa Para el Año 2010". Piura, Perú: Título para obtener el grado de Licenciada en Administración, en la Universidad de César Vallejo", 2009.
- SANTANDER. (10 de Octubre de 2018). Santander Trade Portal. Obtenido de Portugal: Economía y Política: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/portugal/politica-y-economia?>
- SBA, S. B. (14 de Noviembre de 2016). <https://www.sba.gov>. Obtenido de <https://www.sba.gov/sites/default/files/SBA%20Export%20Business%20Planner.pdf>
- SENASA. 2017. Servicio Nacional de Sanidad Agraria. Importador / Exportador. [En línea] 2017. <https://www.senasa.gob.pe>.
- SIICEX. 2017. Acuerdos Comerciales. [En línea] 2017. http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=850.00000.
- SIICEX. 2017. Aprovechamiento de los TLC. [En línea] 2017. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/912991962radC47C2.pdf>.
- SIICEX. 2017. Documentos para Exportar. [En línea] 2017. http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=827.82600.
- SIICEX. 2018. Informe de las Exportaciones Peruanas por Sector- Febrero 2018. [En línea] Febrero de 2018. [Citado el: 16 de 08 de 2018.] http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=942.42200.

- SIICEX. 2017. Rutas Marítimas. [En línea] 2017. <http://www.mapex.pe/rutasmaritimas/home>.
- SIICEX. 2017. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. [En línea] 2017. http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000.
- SONAE. 2017. O Grupo e os Negócios. [En línea] 2017. <https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>.
- Stutely, R. (2000). Plan de Negocios. La estrategia inteligente. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- SUNAT. (08 de Noviembre de 2016). <http://www.sunat.gob.pe/>. Recuperado el 2016 de Noviembre de 08, de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/>
- SUNAT. 2017. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. [En línea] 2017. <http://www.sunat.gob.pe/>.
- TPE. 2017. Terminales Portuarios Euro andinos Puerto de Paita. [En línea] 2017. <http://www.puertopaita.com/>.
- TRADE MAP. 2017. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc. [En línea] 2017. <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>.
- Viniegra Rocío, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. México: Editor Lulu.com.
- Zorita Lloreda. (2015). Plan de Negocio. Madrid, España: Esic Editorial.

ANEXOS

Anexo 1: Test para identificar el mercado objetivo

Categoría de preguntas:	Países		
Compradores, Capacidad de Compra e Importaciones	España	Holanda	Portugal
La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente como para configurar un mercado objetivo.	1	3	2
Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.	2	3	2
La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.	3	3	3
Sub-totales	6	9	7
Acceso al Mercado y Ventajas Comerciales	España	Holanda	Portugal
Las barreras arancelarias son bajas.	3	3	3
Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones: licencias, permisos, trámites, documentación, etc.	2	2	2
Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exporto.	3	3	3
El acceso a la información es fácil y de bajo costo.	3	3	3
Existen en este mercado preferencias arancelarias que facilitan el acceso al mercado	3	3	3
Existen en este mercado: Representaciones Diplomáticas, Oficina Comercial, Cámaras Binacionales, Oficina de Promoción de Importaciones, Bancos Corresponsales de los principales bancos de Perú.	3	3	3
PROMPERU cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y exhibiciones especializadas, misiones de vendedores o	3	3	3

compradores			
Existen en este mercado exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocios, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.	3	3	3
Sub-totales	23	23	23
Canales de Distribución y Logística Exportadora	España	Holanda	Portugal
El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.	3	3	3
Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.	3	3	3
Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto.	2	3	3
Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad a la exportación.	2	2	2
Poseo suficiente experiencia en contratos de compra y venta internacional y conocimiento de condiciones de pago más frecuentes en el país objetivo.	1	1	1
Sub-totales	11	12	12
Intensidad de la Competencia	España	Holanda	Portugal
Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.	2	1	1
Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.	2	3	1
Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado.	1	1	2
Sub-totales	5	5	4
Riesgos	España	Holanda	Portugal
El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.	1	1	1

Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.	3	3	1
La percepción de la comunidad empresarial respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país es buena.	3	3	3
Sub-totales	7	7	5
Distancia Sicológica	España	Holanda	Portugal
Mi empresa tiene experiencia en el mercado.	1	1	1
Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.	1	1	3
Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	1	1	3
Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.	2	1	3
Sub-totales	5	4	10
Puntaje Total	57	60	61

Fuente: PROM PERU (2013). Elaboración propia.

(Escala de medición: No/Nunca=1; Algunos/A veces=2; Siempre=3)

Anexo 2: Volumen de importaciones en miles de dólares Portugal

Trade Map - Lista de los X

www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|620|||0803|||6|1|1|2|1|1|1|1

ITC TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Español

Ms. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

Producto: ... 0803 - Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos Grupo de productos: Ninguno

Mundo País: Portugal Grupo de países: Ninguno

Socio: Todos Grupo de socios: Ninguno

otras criterios: Importaciones Series de tiempo anuales por producto Productos similares a 6 dígitos Valores
Dólar Americano

Lista de los productos importados por Portugal
detailed products in the following category: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos

Unidad : miles Dólar Americano

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: Período (número de columnas): 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA8	Código	Descripción del producto	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
	080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	103.025	103.838	104.273	97.167	109.573
	080310	Plátanos frescos o secos	2.071	3.561	2.664	410	681
	080300	Bananas o plátanos, frescos o secos	0	0	0	0	0

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Evalúe esta página: ☆☆☆☆☆

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC), Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suiza

Tel.: +41 (0)22 730 05 40; marketanalysis@intracen.org

Copyright © 1999-2015 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

Fuente: Trade Map

Anexo 3: Volumen de importaciones en toneladas Portugal

Trade Map - Lista de los X

www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|620|||0803|||6|1|1|1|2|1|1|2|1

ITC **TRADE MAP**
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Español ▼

Ms. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

Producto: ... 0803 - Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos ▼ Grupo de productos: Ninguno ▼

Mundo País: Portugal ▼ Grupo de países: Ninguno ▼

Socio: Todos ▼ Grupo de socios: Ninguno ▼

otros criterios: Importaciones ▼ Series de tiempo anuales ▼ por producto ▼ Productos similares a 6 dígitos ▼ Cantidades ▼ i

Unidad primaria ▼

Lista de los productos importados por Portugal i
detailed products in the following category: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos i

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: Período (número de columnas): 5 por página ▼ líneas por página: Por defecto (25 por página) ▼

SA8	Código	Descripción del producto (↔)	2012	2013	2014	2015	2016
			Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas ▼
+	080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	132.775	136.934	132.078	146.055	162.337
+	080310	Plátanos frescos o secos	2.503	4.385	3.438	469	871
+	080300	Bananas o plátanos, frescos o secos					

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [UN COMTRADE](#)

Las cantidades presentadas en color verde claro fueron estimadas por UNSD. Para mayor información por favor referirse a la [nota explicativa de UNSD](#).

Evalúe esta página: ☆☆☆☆☆

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC), Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suiza

Tel.: +41 (0)22 730 05 40; marketanalysis@intracen.org

Copyright © 1999-2015 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

Fuente: Trade Map

Anexo 4: Volumen importaciones en miles de dólares Holanda

Trade Map - Lista de los

www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0803||6|1|1|2|1|1|1|1

ITC TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Español

Ms. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

Producto ... 0803 - Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos Grupo de productos Ninguno

Mundo País Países Bajos Grupo de países Ninguno

Socio Todos Grupo de socios Ninguno

otros criterios Importaciones Series de tiempo anuales por producto Productos similares a 6 dígitos Valores Dólar Americano

Lista de los productos importados por Países Bajos
detailed products in the following category: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos

Unidad : miles Dólar Americano

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: Período (número de columnas): 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA8	Código	Descripción del producto	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
	080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	229.640	291.277	320.022	413.315	445.741
	080310	Plátanos frescos o secos	58.671	25.390	24.180	62.485	70.748
	080300	Bananas o plátanos, frescos o secos	0	0	0	0	0

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Eurostat desde enero de 2012.
Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2012.

Evalúe esta página: ☆☆☆☆☆

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC); Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suiza
Tel.: +41 (0)22 730 05 40; marketanalysis@intracen.org
Copyright © 1999-2015 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

ES 08:31 p.m. 01/07/2017

Fuente: Trade Map

Anexo 5: Volumen importaciones en toneladas Holanda

Trade Map - Lista de los

www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|0803|6|1|1|2|1|1|2|1

ITC TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Español

Ms. Joselyn Lizeth Corea Vivanco

Producto: ... 0803 - Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos Grupo de productos: Ninguno

Mundo País: Países Bajos Grupo de países: Ninguno

Socio: Todos Grupo de socios: Ninguno

otros criterios: Importaciones Series de tiempo anuales por producto Productos similares a 6 dígitos Cantidades Unidad primaria

Lista de los productos importados por Países Bajos
detailed products in the following category: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: Período (número de columnas): 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA8	Código	Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016
			Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
	080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	358.059	420.061	453.257	678.256	769.826
	080310	Plátanos frescos o secos	54.688	24.059	23.515	64.213	68.910
	080300	Bananas o plátanos, frescos o secos					

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Eurostat desde enero de 2012.
Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2012.

Evalúe esta página: ☆☆☆☆☆

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC); Palais des Nations, CH-1211 Genève 10; Suiza
Tel.: +41 (0)22 730 05 40; marketanalysis@intracen.org
Copyright © 1999-2015 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

ES 08:30 p.m. 01/07/2017

Fuente: Trade Map

Anexo 6: Volumen importaciones en miles de dólares España

Trade Map - Lista de los

www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|724|||0803||6|1|1|2|1|1|1|1

ITC TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Español

Ms. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

Producto: 0803 - Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos Grupo de productos: Ninguno

Mundo País: España Grupo de países: Ninguno

Socio: Todos Grupo de socios: Ninguno

Importaciones Series de tiempo anuales por producto Productos similares a 6 dígitos Valores

Dólar Americano

Lista de los productos importados por España
detailed products in the following category: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos

Unidad: miles Dólar Americano

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: Período (número de columnas): 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA8	Código	Descripción del producto	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
	080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	126.227	156.118	211.183	164.905	172.740
	080310	Plátanos frescos o secos	33.826	38.257	29.537	27.372	23.824
	080300	Bananas o plátanos, frescos o secos	0	0	0	0	0

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Evalúe esta página: ☆☆☆☆☆

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC), Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suiza
Tel.: +41 (0)22 730 05 40; marketanalysis@intracen.org
Copyright © 1999-2015 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

ES 08:31 p.m. 01/07/2017

Fuente: Trade Map

Anexo 7: Volumen importaciones en toneladas España

Trade Map - Lista de los X

www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|724|||0803||6|1|1|2|1|1|2|1

ITC TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Español

Ms. Joselyn Lizeth Correa Vivanco

Producto ... 0803 - Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos Grupo de productos Ninguno

Mundo País España Grupo de países Ninguno

Socio Todos Grupo de socios Ninguno

otros criterios Importaciones Series de tiempo anuales por producto Productos similares a 6 dígitos Cantidades

Unidad primaria

Lista de los productos importados por España
detailed products in the following category: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA8	Código	Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016
			Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.)	184.273	203.837	263.091	229.473	285.561	
080310	Plátanos frescos o secos	40.942	46.216	36.704	43.171	39.502	
080300	Bananas o plátanos, frescos o secos						

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE


Evalúe esta página: ☆☆☆☆☆

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC), Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suiza
Tel.: +41 (0)22 730 05 40; marketanalysis@intracen.org
Copyright © 1999-2015 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

ES 08:32 p.m. 01/07/2017

Fuente: Trade Map

Anexo 8: Certificado Global Gap



KOPIE

GLOBALG.A.P.
CERTIFICATE

According to GLOBALG.A.P.*
General Regulations Version 4.0_Mar2011

Option 2 - Producer Group
Issued to


**Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano
Orgánico - "CEPIBO"**

Av. José de Lama N° 1605 Urb. Santa Rosa, 20100 Sullana, Piura
(Country)

The annex contains details of the producers, production management units & product handling
units included in the scope of this certificate.

Kiwa BCS Öko Garantie GmbH declares that the production of the products mentioned
on this certificate has been found to be compliant in accordance with the standard:

**GLOBALG.A.P. Control Points and Compliance Criteria
Integrated Farm Assurance Version 4.0_Mar11 F&V**



Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-ZE-14057-01-00

GGN: 4050373096762

Product	GLOBALG.A.P. Product Certificate Number	Product handling included	Number of producers	Parallel Production/ Ownership
Bananas	00042-PPLPL-0004	Yes	571	No

Date of Issuing: 11.12.2015
(printing date of certificate)

Valid from: 02.12.2015

Valid to: 13.10.2016

Authorized by
Tobias Fischer
KIWA BCS ÖKO-GARANTIE GMBH
Martentorggraben 3-5
D-90402 Nürnberg, Germany
Tel: +49 911 42 43 970, Fax: +49 911 42 43 971, chacen@bcs-eko.de
Schiene Manager: Martina Glavin Prokoste

Date of Certification Decision:
02.12.2015

The current status of this certificate is always displayed at: <http://www.globalgap.org/search>
Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH, Martentorggraben 3-5, 90402 Nürnberg, Germany
Tel.: +49 911 42 43 970, Fax: +49 911 42 43 971, chacen@bcs-eko.de
Schiene Manager: Martina Glavin Prokoste

Page 1 of 70

Fuente: CEPIBO (2017)

Anexo 9: Certificación de FairTrade-Comercio Justo



FAIRTRADE

Certificado Fairtrade

Central Piurana de As. de Pequeños Prod. de Banano Orgánico

FLO ID 5138

cumple los criterios Fairtrade y los criterios de certificación FLOCERT de acuerdo con el alcance abajo:

Producto(s)	Banano Para los detalles sobre el tipo de producto específico véase anexo 2.
Alcance	Los anexos forman parte del certificado: Anexo 1: Lista de los criterios Fairtrade y los criterios de certificación FLOCERT Anexo 2: Alcance de producto
Validez	30 mar 2015 - 30 mar 2019
Dirección	, Piura, Peru

30 mar 2015

Fecha de expedición



Rüdiger Meyer
Director general



DAKKS
Technische
Überwachungsanstalt
für Lebensmittel




FLOCERT
assuring fairness

Solo FLO-CERT GmbH puede modificar este certificado; cualquier modificación no autorizada será nula. Todos los certificados anteriores quedan revocados por el presente. © FLO-CERT GmbH - Bismarckstrasse 177 - 53129 Bonn, Germany

1 | 4

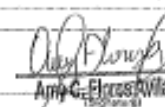
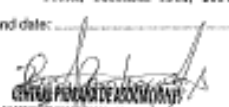
Fuente: CEPIBO (2017)

Anexo 10: Certificación Orgánica

CERTIFICADO	
Nr.: A-2007-00644 / 2015-07504	
Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico CEPIBO Av. José de Lama N° 1605. Urb. Santa Rosa Sullana, Piura Perú	
Por la presente Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH confirma que la empresa cumple los requerimientos de la norma mencionada más abajo:	
Reglamento US National Organic Program (NOP) 7 CFR Part 205 con respecto a la producción de productos orgánicos y en las indicaciones para los productos orgánicos y comestibles.	
Area/s de control:	
A	Agricultura
B	Procesamiento y Empaque
X	Procesamiento y Empaque
Productos certificados:	
según anexo	
Confirmamos haber realizado la Inspección anual de la empresa mencionada, incluyendo su planta de producción en 2015.	
Esta certificación de la empresa arriba mencionada mantiene su validez hasta que la misma empresa termine la relación contractual o BCS suspenda o cancele la certificación.	
Fecha de renovación del certificado: 30.06.2016	
Fecha de certificación continua: 08.07.2013	
Nürnberg, 16.12.2015	
KIWA BCS ÖKO-GARANTIE GMBH	
 Peter Grosch Gerente del Organismo de Control	
Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH - Marienortgraben 3-5 - 90402 Nürnberg - Deutschland - Tel.: +49 (0)911/42439-0 Fax(Inland): +49 (0)911/492239 - Fax(Ausland): +49 (0)911/4243971 - Internet: www.bcs-eko.com EU-Code-Nr.: DE-ÖKO-001	

Fuente: CEPIBO (2017)

Anexo 11: Certificación EUR-1

MOVEMENT CERTIFICATE			
1. Exporter (Name, full address, country) CENTRO PIRAMIDA DE ASOCIACIONES DE PRODUCTOS PRODUCTORES DE NARANJO ORGANICO - AV. JOSE DE LIMA 3RD. 1005 LIMA, SANTA ROSA (COSTRUCION DE 15030 AVISO DE COMARCA DE JESUS PIRAMIDALLA SULLANA - PERU		EUR.1 No A 132439 See notes overleaf before completing this form	
3. Consignee (Name, full address, country) (Optional) POSE INTERNACIONAL ORGANICO COBE - LIEFFELSTRASSE 1 30097 HANNOVER - GERMANY TLO ID: 1521 - NETHERLANDS		2. Certificate used in preferential trade between PERU and EUROPEAN UNION (Insert appropriate countries, groups of countries or territories)	
4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating PERU		5. Country, group of countries or territory of destination NETHERLANDS	
6. Transport details (Optional) Name and N° of vessel/flight: MS LIGOR W. 152H Port of loading: By Sea PATA - PERU Port of discharge: By Sea ROTTERDAM - NETHERLANDS		7. Remarks 2017-19-0185459 CONTRACT N°: 00005205650	
8. Item number; Marks and numbers; Number and kind of packages (1); Description of goods 1 - 1000 BOXES; GREEN ORGANIC FRESH BROWNS (PACKED IN CARTON BOXES AND POLYETHYLENE BAGS)		9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m³, etc.) 22,140.000 (Indicate unit)	10. Invoices (Optional) 9853-981383 December 11, 2017
11. CUSTOMS ENDORSEMENT Declaration certified. Export document (2): Form No. _____ Customs office: MINCETUR Leaving country or territory: PERU PERU, December 13th, 2017 Date  Amy G. Flores Silva (Signature)		12. DECLARATION BY THE EXPORTER I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate. PIRAM, December 13th, 2017 Place and date:  CENTRO PIRAMIDA DE ASOCIACIONES DE NARANJO ORGANICO - AV. JOSE DE LIMA 3RD. 1005 LIMA, SANTA ROSA RUC: 20015268674	

Fuente: CEPIBO (2017)

Anexo 12: Carta cotización de servicios logísticos

ASUNTO: CONTIZACION POR SERVICIO LOGISTICO EXPORTACION DE BANANO ORGANICO

Sres.

CEPIBO

Atención:

La presente, tiene como finalidad presentarle a LINK LOGISTICA PERU S.A., empresa que brinda soluciones logísticas integrales al rededor del mundo, ofreciendo servicios personalizados.

Conocedores de su arduo trabajo y de la necesidad de ser acompañados por un operador logístico que fortalezca su crecimiento y diversidad, le presentamos nuestra propuesta económica, para atender sus operaciones de exportación, de sus contenedores de 40 RFF, siendo su producto bandera el BANANO ORGANICO.

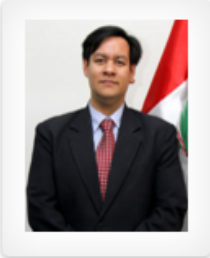
De existir algunas consultas u observaciones en cuanto a nuestra propuesta, por favor no dude en expresarlas por escrito, queremos adaptarnos a sus necesidades y sugerencias,

Ate,

Anexo 13: Detalle de cotización de servicios LINK Logística Peruana S.A

[illegible]

Anexo 14: Representante de Oficina OCEX Perú



OFICINA ECONÓMICO COMERCIAL DEL PERÚ EN LISBOA

Sr. Juan Luis Kuyeng Ruiz
Email: jkuyeng@mincetur.gob.pe
Teléfono: 351-924422528
Anexo: 2341
Dirección: [Rua Artilheiro um 79, 3er andar. Lisboa, Portugal](#)
Diferencia Horaria:
Lima-Peru,PET,UTC -05HRS, Lisboa - Portugal,WEST, UTC +01HRS

The Google Maps API server rejected your request. This IP, site or mobile application is not authorized to use this API key. Request received from IP address 190.113.209.105, with referer: <http://sigmincetur.mincetur.gob.pe/mapas/index.aspx?prev=4>

Fuente: MINCETUR (2017)

Anexo 15: Visita a parcela de banano orgánico



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 16: Revisión de plantas de banano orgánico



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 17: Visita a empacadora de CEPIBO en “La Horca”



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 18: Cable vía para transporte de banano hacia la empacadora



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 19: Descarte de banano en zona de empaque



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 20: Explicación del proceso en empacadora



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 21: Revisión de cajas procesadas



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 22: Visita al centro de paletizado



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 23: Cajas de banano debidamente paletizadas



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 24: Revisando la cámara de frío



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 25: Pallets en proceso



Fuente: CEPIBO (2018)

Anexo 26: Tasas y Tarifas BCP para el Capital de trabajo

Banco de Credito del Peru [PE] | <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>

Tasas y Tarifas BCP

Inicio

Regresar

Tasas Activas en Soles

Directiva N°:AP-201-13 | 21/08/2018

Categoría	T.E.A	Detalle
1 CAPITAL DE TRABAJO		
1.1 Financiamiento Inventarios	30%	ver+
1.2 Financiamiento Capital de Trabajo		
1.2.1 Recursos BCP a Tasa Fija	20.5%	
1.3 Financiamiento Agrícola	30%	
1.4 Crédito al Promotor de la Construcción	30%	
1.5 Autodesembolso	32%	

TEA expresada en 360 días

Imprimir

Activar Windows
Ve a Configuración para a
Regresar

Fuente: BCP (2018)

Anexo 27: Cálculo de promedio de Betas para los sectores

CLASIFICACIÓN GICS

The Global Industry Classification Standard (GICS®) was developed by MSCI, a premier independent provider of global indexes and benchmark-related products and services, and Standard & Poor's (S&P), an independent international financial data and investment research company and a leading provider of global equity indexes.
<http://www.msci.com/products/indexes/gics>

Beta Sectorial
Promedio Beta de los sectores
COMPONENTES
Método de cálculo que se utiliza para el cálculo
Activar que se fuerza el cálculo por falta de datos
Los Betas menores a 0,85 y mayores a 5 no se consideran para el cálculo de promedio de los Betas para los sectores
Emplear como indicador para calcular el Beta por sector
Entrada vacía
Fuente de datos primarios: Thomson Reuters

UNIVERSIDAD ICESI

ÍNDICE	JGRA	Lima SE General Index				
GICS Industry Group	GICS Industry	GICS Sub-Industry	Promedio de BETA calculado	BETA SECTORIAL	COMPONENTES	ACTUALIZACIÓN
Banks	Commercial Banks	Diversified Banks	0.81	0.16	4	06/02/2015
Banks	Total Commercial Banks		0.81	0.16	4	06/02/2015
Total Banks			0.81	0.16	4	06/02/2015
Food, Beverage & Tobacco	Food Products	Packaged Foods & Meats	0.96	0.56	2	06/02/2015
Food, Beverage & Tobacco	Total Food Products		0.96	0.56	2	06/02/2015
Total Food, Beverage & Tobacco			0.96	0.56	2	06/02/2015
Materials	Construction Materials	Construction Materials	0.91	0.60	2	06/02/2015
Materials	Total Construction Materials		0.91	0.60	2	06/02/2015
Materials	Metals & Mining	Diversified Metals & Mining	1.20	0.90	4	06/02/2015
Materials	Metals & Mining	Gold	1.08	0.87	2	06/02/2015
Materials	Metals & Mining	Steel	1.45	0.10	1	06/02/2015
Materials	Total Metals & Mining		1.20	0.78	7	06/02/2015
Total Materials			1.14	0.74	9	06/02/2015
Utilities	Electric Utilities	Electric Utilities	0.71	0.52	2	06/02/2015
Utilities	Total Electric Utilities		0.71	0.52	2	06/02/2015
Utilities	Independent Power and Renewable Electricity Producers	Renewable Electricity	0.98	0.84	1	06/02/2015

Fuente: GICS (2018)

Anexo 28: Reporte de Inflación según BCRP

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES								
	2015	2016	2017 ²¹		2018 ²²		2019 ²³	
			RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Var. % real								
1. Producto bruto interno	3,3	4,0	2,8	2,7	4,2	4,2	4,2	4,2
2. Demanda interna	2,9	1,1	2,3	2,2	4,2	4,4	4,2	4,3
a. Consumo privado	4,0	3,3	2,6	2,5	3,3	3,3	3,8	3,8
b. Consumo público	9,8	-0,5	2,3	2,4	3,6	3,6	2,0	2,0
c. Inversión privada fija	-4,3	-5,9	-1,0	0,6	5,3	6,5	7,5	7,5
d. Inversión pública	-9,5	0,6	7,0	6,0	15,0	12,5	4,0	4,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	4,0	9,5	5,0	6,4	3,8	3,5	4,4	3,8
4. Importaciones de bienes y servicios	2,4	-2,2	3,3	4,7	4,1	4,3	4,6	4,3
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	3,2	2,8	3,3	3,4	3,3	3,4	3,2	3,3
Nota:								
Brecha del producto ²⁴ (%)	-1,0 ; 0,0	-1,0 ; 0,1	-1,5 ; - 0,5	-1,0;- 0,5	-1,0 ; 0,0	-0,5 ; 0,0	-0,5 ; 0,0	-0,5 ; 0,0
Var. %								
6. Inflación	4,4	3,2	2,0 - 2,5	1,3 - 1,7	2,0	2,0	2,0	2,0
7. Inflación esperada ³¹	-	-	2,8	2,2	2,7	2,5	2,7	2,7
8. Depreciación esperada ³²	-	-	-2,5	-3,2	1,6	1,4	1,3	0,6
9. Términos de intercambio ⁴¹	-6,3	-0,7	7,0	8,2	2,0	2,8	0,0	0,0
a. Precios de exportación	-14,9	-3,6	12,0	13,8	2,2	4,0	1,0	1,0
b. Precios de importación	-9,2	-3,0	4,7	5,1	0,1	1,2	1,0	1,0

Fuente: BCRP (2018)

Anexo 299: Primer embarque de banano orgánico peruano llega a Portugal

Primer embarque de banano orgánico peruano llega a Portugal

Con apoyo de la Oficina Comercial del Perú en Lisboa.



Banano orgánico del norte del Perú. Foto: Mincetur.

10:44 | Lima, ene. 26.

El primer embarque de banano orgánico del norte del Perú llegó a los mercados de Portugal, procedente de unas 2,000 familias productoras de la asociación peruana Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS), bajo la marca Fresh Perú, indicó el Mincetur.

La exportación de 1,080 cajas (27 toneladas) de este producto al mercado luso se concretó gracias al apoyo de la Oficina Comercial del Perú en Lisboa (OCEX Lisboa), que estableció el primer contacto entre BOS y la importadora Positive Gravity de Portugal.

El banano orgánico se distribuyó en los principales puntos de venta de Portugal como los supermercados Continente, Pingo Doce, Intermache, Brio y Celeiro.

Se espera que la demanda de este producto en este mercado sea exitosa, de ahí que se proyecta enviar entre ocho y diez contenedores por semana.

Además, desde Portugal, el banano orgánico llegará a otros países de Europa. En los próximos tres meses, se enviará a España y, en el segundo semestre, se destinará a Polonia.

Cabe destacar que la mercadería recién llegada fue embalada con bolsas de la Marca Perú, las cuales fueron solicitadas y diseñadas por Positive Gravity gracias a la gestión de la OCEX Lisboa para promocionar este distintivo en los productos peruanos que se venden al exterior.

BOS fue constituida en el año 2003 con el fin de promover el desarrollo de los pequeños productores de banano orgánico ubicados en el distrito de Salitral, provincia de Sullana, en la región Piura.

(FIN) MDV / MDV

Publicado: 26/1/2017